CIÊNCIAS POLICIAIS em REVISTA
ACADEMIA DE POLÍCIA CIVIL DE SC
ACADEPOL
VOL. 6
2026
ISSN Eletrônico: 2965-2243

ARTIGO CIENTÍFICO

A GESTÃO DE MATERIAL BÉLICO DA POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS[40]

ORDNANCE DEPARTMENT MANAGEMENT OF SANTA CATARINA CIVIL POLICE: ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS AND TECHNICAL RECOMMENDATIONS

Paulo César Heidt[41]
Lilian Cristina Schulze[42]
João da Cunha Neto[43]

Data de submissão: 24/04/2025 **Aceito em**: 01/07/2026 **DOI:** 10.67940/n8c98636

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar a gestão de Material Bélico (MATBEL) da Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC) e realizar um diagnóstico organizacional com recomendações técnicas através de uma pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas, *benchmarking*[44] e relato etnográfico. Dividindo o tema central em eixos ou subtópicos relacionados, tratando de questões como sistema de controle, tratamento de documentos e informações, estrutura física e laboral, situação organizacional, procedimentos, atendimento interno e externo, dentre outros. Inclusive tratando de temas como modernização e padronização de equipamentos, que além de trazer reflexos positivos para a segurança pública e no clima organizacional da instituição, gera economia e um uso mais racional dos recursos disponíveis.

Palavras-chave: material bélico; armamento; segurança pública; diagnóstico organizacional.

[40] Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Especialização em Gestão da Segurança Pública e Investigação Criminal Aplicada da Academia da Polícia Civil de Santa Catarina – ACADEPOL-IES.

[41] Bacharelando em Direito pela Faculdade Estácio de Florianópolis, Florianópolis – SC, Especialista em Teologia, Bíblia e Missão pela Faculdade Luterana de Teologia (FLT), São Bento do Sul-SC, Bacharel em Teologia pelo Centro Universitário da Grande Dourados (UNIGRAN), Dourados-MS, Agente de Polícia Civil, http://lattes.cnpq.br/7338929876512549, e-mail: pcheidt74@gmail.com

[42] Orientadora. Doutora em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestra em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis-SC, Brasil. Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis-SC, Brasil. Psicóloga Policial Civil atuando na Coordenadoria de Valorização Profissional na DIPES (Diretoria de Gestão de Pessoas) Florianópolis-SC, Brasil. http://lattes.cnpq.br/8419355766564243; e-mail: liliancschulze@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2904-9265

[43] Coorientador. Mestre pela Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (USP). Pós-graduado em Balística aplicada ao Direito pelo Centro Universitário-Católica de Santa Catarina, Especialista em Gestão de Segurança Pública pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Florianópolis-SC, Graduado em Direito pela Universidade Federal do Paraná (2008), Delegado de Polícia - Polícia Civil do Estado de Santa Catarina (SC), atuando como gestor da Coordenadoria de Armamento, Munição e Tiro. http://lattes.cnpq.br/7331641808889976, e-mail: joao-neto@pc.sc.gov.br

[44] É um método/processo utilizado pelo mercado que busca otimizar o desempenho a partir da análise das melhores práticas utilizadas por empresas similares (de produtos ou serviços), em busca de um desempenho superior (G4 Educação, 2023).

Abstract: This article aims to analyze the management of Ordnance Department / Armory department (ORD/ARM) of the Santa Catarina Civil Police (PCSC) and to make an organizational diagnosis with technical recommendations through bibliographical, documentary research, interviews. benchmarking and ethnographic reports. Dividing the central theme into related axes or subtopics, dealing with issues such as control system, processing of documents and information, physical and labor structure, organizational situation, procedures, internal and external service, among others. Including dealing with topics such as modernization and standardization of equipment, which in addition to bringing positive impacts on public safety and the institution's organizational climate, generates savings and a more rational use of available resources.

Keywords: ordnance department; armament; public security; organizational diagnosis.

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento do Estado moderno (Séc XIV ss), que detém o monopólio do uso da força, controle social, ordem pública, segurança e administração de conflitos. Este uso da força pode ser letal ou de instrumentos de menor potencial ofensivo[45], dependendo das circunstâncias. O uso diferenciado da força[46], busca a preservação da vida, redução do sofrimento e de danos. Assim, diante de uma situação de risco, perigo ou conflito, o policial deve usar os instrumentos, técnicas e níveis de força da melhor maneira, visando a solução mais adequada possível, seguindo os critérios da legalidade, necessidade, razoabilidade e proporcionalidade, com moderação e ética. Portanto o agente público deve utilizar com responsabilidade seu equipamento e diante da imposição legal de agir (poder/dever) estará respaldado pela legislação, por exemplo, as excludentes de ilicitude, dentre elas o instituto da legítima defesa, própria ou de terceiros. (Leandro, 2016).

Estes equipamentos/instrumentos utilizados na defesa pátria e na segurança pública de seus cidadãos são denominados de Material Bélico. O setor de Material Bélico (MATBEL) está presente em instituições policiais e militares, sendo responsável por gerenciar e organizar todo o material bélico da instituição, dos quais os mais conhecidos são as armas[47] longas e curtas, coletes balísticos, algemas, marca-passos, munições etc. O MATBEL atua nas aquisições, baixas[48], manutenção, controle de estoque, cautelas, dentre outras tarefas relacionadas. Sem o devido suprimento e manutenção do material bélico a atividade policial (e/ou militar) seria inviável.

[45] Também conhecidas como armas não letais ou menos letais, ambas nomenclaturas ultrapassadas.
[46] Mencionada na LONPC (Lei Orgânica Nacional das Polícias Civis), art 4º, inciso X.
[47] Arma num sentido amplo é todo objeto que pode ser empregado pelo indivíduo para aumentar sua capacidade de defesa ou ataque. (Cunha Neto, 2022). As armas de fogo receberam este nome devido às labaredas de fogo que saem do seu cano no momento do disparo (Leandro, 2016).
[48] No contexto militar e policial, algo que está indisponível/inoperante, temporário ou definitivo.

Destaca-se aqui a importância de serem utilizados equipamentos modernos, seguros e de qualidade, pois eventuais falhas podem custar a vida do operador[49]. Esta perda irreparável gera consequências na sociedade e na própria prestação do serviço de segurança pública, trazendo desconfiança à população, pois se o Estado não pode dar condições para suas forças policiais exercerem seu papel e garantir a proteção aos seus agentes, como poderá cuidar de seus cidadãos?

Santa Catarina é considerado o estado mais seguro do Brasil[50], este resultado é devido a uma soma de esforços, no qual a Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC) está inserida.

Com relação à segurança pública, analisada com base nos dados relevantes sobre a investigação criminal (considerando os crimes mais violentos, que impactam mais a sociedade, e servem como parâmetro/referência), o então Delegado Geral, e principal gestor institucional à época, informou que com relação à elucidação de homicídios em SC: “A média atualmente é de 72% mas, até o próximo ano [2024], nós queremos chegar a 75% ou 77%, que são os índices de resolução de crimes em países como a Holanda e o Canadá” (SC, s.d.).

Para que possa manter esta espiral de crescimento e aperfeiçoamento, e alcançar as metas propostas institucionalmente, o MATBEL é imprescindível, tanto em sua contribuição na formação inicial e continuada dos policiais civis, como no fornecimento de equipamentos e insumos às unidades policiais e aos operadores para o desempenho da atividade fim, de acordo com suas atribuições constitucionais de polícia judiciária, essencial para a persecução penal.

Na PCSC o MATBEL encontra-se instalado nas dependências da Academia de Polícia Civil (ACADEPOL), em Florianópolis, sob a responsabilidade da Coordenadoria de Armamento Munição e Tiro (CAMT), que gerencia e organiza todo o material bélico usado pela PCSC, atuando ainda nas aquisições de novos equipamentos (modernos, eficazes, seguros e padronizados). Atualmente o controle de material bélico é realizado por meio de sistema informatizado próprio na Intranet (Matbel 2.3), visando ao acompanhamento do estoque e

[49] "Operador" no contexto policial e dentro do aspecto tático-operacional, se refere ao agente envolvido em ações de segurança pública e/ou em funções de suporte direto às operações.

[50] De acordo com o ranking do anuário Cidades Mais Seguras do Brasil de 2024. O ranking foi elaborado pela empresa MySide, com dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e do Ministério da Saúde. eg.: https://estado.sc.gov.br/noticias/estado-mais-seguro-do-brasil-santa-catarina-e-a-capital-florianopolis-lideram-ranking-com-os-melhores-indices-de-seguranca-do-pais/

acautelamento, tanto para os policiais como para as unidades policiais compostas por delegacias, diretorias, especializadas, gerências e coordenadorias.

O pesquisador principal foi designado a trabalhar com o material bélico na ACADEPOL desde 2019, primeiro no curso de formação inicial, depois especificamente alocado desde 2021 na CAMT, destarte foi possível observar o cotidiano do setor, com desafios e necessidades próprias, e sua importância para a Instituição. Este estudo foi elaborado para responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como está organizado o setor de material bélico da Polícia Civil de Santa Catarina? Ou ainda: A gestão atual do Material Bélico (MATBEL) da PCSC é eficiente, segura e juridicamente adequada para atender às demandas operacionais e institucionais, ou ela apresenta limitações que preconizam a proposição de recomendações técnicas?

Portanto, visa abordar a organização e estrutura do material bélico da PCSC, de forma a produzir um resgate histórico, apresentando alguns dos avanços que foram construídos e conquistados ao longo do tempo, bem como elencar suas necessidades mais prementes e relevantes, de forma a realizar um diagnóstico organizacional, uma vez que, apesar de ser uma atividade meio, tem um papel indispensável para a atividade finalística da Polícia Civil catarinense. Além do objetivo central (diagnóstico organizacional), busca apresentar recomendações técnicas propondo soluções e estratégias para a sua gestão, visando à sua eficiência, contribuindo para políticas de governança e valorização do policial.

Dessa forma, o presente estudo pode contribuir de diferentes maneiras, a começar pelo debate acadêmico, especialmente aqueles relacionados com a segurança pública e ciências policiais ao pensar sobre a estrutura do MATBEL e os procedimentos adotados nas atividades desenvolvidas em nível gerencial, trazendo academicidade ao tema.

No âmbito da PCSC, a partir dos resultados encontrados, poderemos ter informações mais precisas sobre as aquisições e distribuição dos objetos, rever os processos administrativos, contribuindo para identificação de pontos fortes e também dos deficitários, ajudando a subsidiar os gestores para tomada de decisão. Ainda será possível sugerir mudanças (algumas simples, outras complexas) visando à melhoria na gestão e otimização de recursos, alcançado melhores resultados, com menor custo.

Esse estudo apresenta cinco seções: a contextualização, com um breve relato histórico da origem da polícia e do quadro/setor de material bélico; uma segunda seção sobre método

empregado, a terceira seção que reúne os resultados do diagnóstico organizacional com discussão e propostas de melhoria, a quarta apresenta algumas sugestões de estudos suplementares e uma última seção com as considerações finais.

2 Contextualizando: um breve relato histórico da Polícia e do MATBEL.

Na história mundial foi o Exército Romano o primeiro a se preocupar em profissionalizar-se integralmente e padronizar as armas, uniformes, engenharia, logística, procedimentos, doutrinas, carreiras e o direito militar, descrevendo-os em livros e manuais detalhados, que são estudados até os dias atuais. Este processo foi iniciado pelo Imperador Augusto (Caio Júlio César Otávio Augusto), que governou de 27aC a 14dC. (Rios, 2022). Também foi este Imperador que criou a Polícia e o Corpo de Bombeiros em Roma, sendo considerada a origem das Polícias.[51] Justamente é da cultura greco-romana, a origem do vocábulo "polícia" do grego *politeia* e do latim *politia*, com o sentido original do governo da cidade-estado, no qual a ordem e segurança pública fazem parte (Afonso, 2018).

A Polícia Civil de Santa Catarina tem a origem documentada em 29 de julho de 1812, com a nomeação do desembargador Francisco Lourenço de Almeida (1771-1853) para exercer o cargo de “Intendente Geral de Polícia” da Capitania de Santa Catarina, fato relacionado com a vinda da família real portuguesa para o Brasil, o Rei Dom João VI criou a “Intendência-Geral de Polícia do Brasil”, com o Alvará de 10 de maio de 1808 (PCSC, s.d.).

Para efeito de comparação, em 1829 foi criada a Polícia Metropolitana de Londres por Sir Robert Peel, tendo atribuições de policiamento ostensivo primeiramente e posteriormente investigativo, com a absorção dos "*bow street runners*"[52] em 1843, este grupo de investigadores existia desde 1750, prestando serviços ao juiz Henry Fielding. (Pereira, 2022). Este evento (criação da Scotland Yard) é considerado pelos estudiosos do tema como o início das modernas forças policiais (Cavalcante Neto, 2016).

[51] Na Grécia antiga, por volta dos séculos VI ou V antes de Cristo, havia apenas uma polícia portuária, por isso, a polícia de Roma é mais próxima dos modelos atuais, sem falar que as próprias legiões também exerciam este papel na segurança pública, além do aspecto militar, este preponderante.(Wasson, 2021).

[52] Apelido que receberam pejorativamente da população londrina, que significa “corredores da rua bow” provavelmente relacionada ao serviço de capturas de criminosos. Atualmente no local de sua base funciona um museu (https://bowstreetpolicemuseum.org.uk/).

Com relação ao quadro de Material Bélico, no Brasil ele foi criado junto ao Exército Brasileiro (EB) em 04 de novembro de 1959, através da Lei 3.654, sob forte influência da Segunda Guerra Mundial. Porém "sua origem remonta à histórica Casa do Trem[53], em 1792, embrião do atual Arsenal de Guerra do Rio, localizado na então Capitania do Rio de Janeiro. Sua denominação provém da expressão portuguesa 'Trem de Artilharia', que compreende todo material bélico do Exército" (EB, 2021).

A lei que criou o Material Bélico no âmbito do EB estabeleceu as seguintes finalidades: "Reunir, num só quadro, todos os oficiais que exerçam funções relativas à pesquisa, estudo, fabricação, recuperação, armazenamento e manutenção de material bélico: armamento, munições [...], instrumentos e equipamentos de observação e direção de tiro [...]" (BR, 1959). Considerando a necessidade da centralização de profissionais que tratem de armamento e tiro, bem como de setores logísticos, com a intenção de prever, prover e manter (EB, 2019).

Nesta toada, estudiosos asseveram que a II Guerra Mundial foi vencida, principalmente pela logística, incluindo aqui o MATBEL (EB, 2021), demonstrando a sua importância para que as forças militares e policiais possam desempenhar suas funções e finalidades, em última instância, assegurar a segurança pública e proteção da população.

Na PCSC desde o início de sua atividade, houve a necessidade de equipamentos bélicos para o desempenho de sua função na segurança pública, garantia da paz social e na persecução penal. Atualmente a Instituição dispõe de armas longas e armas curtas (portáteis e de porte). Observa-se a necessidade de simplificar e padronizar os armamentos e calibres institucionais, inclusive reduzindo o mapa de armas, baixando as armas obsoletas, visando a novas aquisições, modernização dos equipamentos e redução de custos de aquisição e manutenção.

Na CAMT também é realizado o controle dos coletes balísticos, algemas e as munições de diversos calibres e especificações. Destaca-se a importância destes equipamentos para o cumprimento da função de polícia, especialmente na execução de Mandados de Busca e Apreensão (MBA) e Mandados de Prisão (MP).

[53] Sua finalidade era servir de depósito de pólvora, armas e munições para defesa do Rio de Janeiro -RJ. Na época por ser colônia o Brasil não tinha fábricas de material bélico, recebendo-os de Portugal. Sendo esta a primeira organização de Material Bélico do Brasil.

A CAMT/MATBEL tem um papel multifacetado, atuando no fornecimento de material bélico, tanto para o treinamento policial, seja na formação inicial ou na formação continuada, bem como no fornecimento de equipamentos e insumos para as unidades policiais e operadores, para o desempenho da atividade fim, de acordo com suas atribuições constitucionais de polícia judiciária, sendo imprescindível para a persecução penal (cf. PORTARIA Nº 07/ACADEPOL/2021). Soma-se a isso, a atribuição da CAMT de participar das aquisições do material bélico e do registro do armamento junto à Polícia Federal (PF), e do controle das cautelas, inclusive para policiais civis aposentados, conforme a RESOLUÇÃO Nº 29/GAB/DGPC/PCSC/2022, e a Nº 01/GAB/DGPC/PCSC/2023, ou seja, o gerenciamento eficiente de todos os materiais bélicos da instituição.

A PCSC tem como objetivo figurar entre as melhores polícias judiciárias do mundo, hoje nossos resultados investigativos têm índices próximos ao Canadá e à Holanda (SC, 2023). Para alcançar esta meta, o Material Bélico é essencial, fornecendo meios para que os operadores cumpram suas funções de forma segura e eficiente, por exemplo: a) equipamentos de ponta, como pistolas mais modernas e seguras, b) coletes com níveis de proteção adequados e dentro da validade; c) munições mais eficientes, d) algemas e marca-passos modernos e confiáveis.

Como mencionado, o MATBEL da PCSC está vinculado à ACADEPOL cuja criação ocorreu com a Lei estadual nº 3.247 de 09/05/1964, passando a funcionar somente em 1967, denominada como “Escola de Polícia”[54]. Em 1974 mudou a nomenclatura para ACADEPOL, e desde então é a responsável pela formação inicial (quando do ingresso na PCSC) e continuada (capacitação e aperfeiçoamento) de todos os policiais civis catarinenses, independente do cargo (Casagrande; Rabelo, 2014). Hoje ela é uma Instituição de Ensino Superior - IES, e como Escola de Governo alcançou a nota máxima na última avaliação (2023). Além da formação inicial e continuada, disponibiliza cursos de pós-graduação, inclusive tem parcerias com outros órgãos e instituições.

Com relação à localização e estrutura: 1) o primeiro local de funcionamento foi junto a um antigo prédio federal pertencente inicialmente ao Ministério da Marinha (Bairro Estreito/Canto). 2) No ano de 1987 a Academia de Polícia Civil passou a funcionar em uma

[54] O Escrivão Otacílio Shüller Sobrinho (1939-2006) foi o primeiro Diretor, foi o primeiro e único policial civil não integrante da carreira de Delegado a assumir este cargo.

casa locada, no Bairro Coqueiros. 3) E finalmente, no ano de 1991, a ACADEPOL instalou-se definitivamente em sua sede própria no bairro de Canasvieiras (Genovez, 2018), todas estas sedes na cidade de Florianópolis, SC.

Este último local pertencia anteriormente à CEDRHA – Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Administração, vinculado à Secretaria de Estado da Administração. O Decreto nº. 4.377, de 25 de março de 1994, dispôs acerca da transferência da administração do imóvel para a SSP. A área total é de 109.000 m², dos quais mais de 8.500 m² de área construída. (ACADEPOL, 2023). Somente neste último endereço houve o desenvolvimento e estruturação do MATBEL.

Não foram encontrados documentos com registros desse histórico, hoje o que dispomos são relatos de testemunhas que participaram desta história, contudo sem um registro formal. Este trabalho de coleta e análise documental, de fotografias e imagens, e tomada de depoimentos, embora relevante, fica prejudicado devido ao tempo exíguo disponível, ficando registrado aqui a título de sugestão para um posterior estudo/projeto.

Quanto à formação inicial e equipamentos acautelados, segundo diversos relatos até cerca de 30 anos o policial recebia sua primeira arma, no caso um revólver, quando chegava à sua lotação, podendo ser na própria delegacia ou no fórum da cidade, mediante um termo de cautela, armas essas fruto de apreensões. Este armamento por consequência não tinha nenhum tipo de padronização quanto ao modelo, fabricante, calibre e tipo de munição. Eram armas antigas, na maioria obsoletas (mesmo para época), enferrujadas e com pouca munição disponível.

Outra deficiência era o curso de formação inicial destes policiais, nas décadas de 1980 e 1990 houve academias com somente 15 dias de duração e nas demais não raramente o aluno tinha pouca convivência com o armamento e efetuava poucos disparos, na época com revólver, e em locais cedidos. Ainda na década de 1990 foram adquiridas algumas pistolas PT58S e somente a partir de 1997 foram padronizadas as pistolas PT940, sendo acauteladas aos policiais após um curso de habilitação. Estas cautelas eram manuais, e as planilhas em papel, impossibilitando um controle mais efetivo**.**

Desde 2016 as academias de formação inicial na PCSC duram em média sete meses, com aulas em três períodos, e carga horária de 1.300 horas, o aluno efetua cerca de mil disparos, e desde os primeiros dias recebe o armamento, um par de algemas e um colete

balístico, que ficam na sua carga, registrado em sistema informatizado Matbel 2.3, este contato constante com o equipamento facilita em muito o aprendizado, especialmente nas aulas práticas.

3. Método

O método é composto, basicamente, do diagnóstico organizacional que pode ser considerado uma ferramenta indispensável para a tomada de decisões de gestores que buscam atingir metas e resultados positivos a uma dada situação (Lima, 2009) e buscar melhorias para a PCSC. Para realizar o diagnóstico organizacional, que analisa a situação atual e o histórico do MATBEL e propõe sugestões para resolver problemas detectados, foram coletadas informações por meio de análise documental (revisão de documentos oficiais, relatórios institucionais, legislações e diretrizes jurídicas), revisão bibliográfica sobre o tema, dez entrevistas individuais (abertas e não estruturadas de policiais que trabalharam no setor), *benchmarking* com instituições policiais, bem como relato etnográfico. Foram abordados vários eixos relacionados com o tema central, identificadas as deficiências e apresentadas sugestões de melhorias ao final de cada tópico.

4. Resultados: diagnóstico organizacional

Esta seção pretende apresentar os principais resultados do diagnóstico organizacional. Abaixo os subitens com os eixos temáticos que serão apresentados em subtópicos sequenciais, em que serão expostos os resultados do diagnóstico, contendo a situação atual, dificuldades enfrentadas e proposições técnicas.

a) Estrutura interna PCSC / organograma;
b) Estrutura funcional / de atendimento ao público interno e externo
c) Estrutura física / predial
d) Estrutura de informática / Tecnologia da Informação
e) Estrutura organizacional / procedimentos
f) Estrutura econômica e financeira

g) A Estrutura da CAMT/MATBEL e as contribuições para o Clima Organizacional e valorização profissional.

4.1 Estrutura interna PCSC / organograma.

Na PCSC, a CAMT exerce várias funções e atividades que vão muito além das atribuições didático/pedagógicas, atendendo demandas de todo estado, sejam elas dos próprios policiais, unidades, delegacias regionais, gerências, coordenadorias, diretorias e da Delegacia Geral da Polícia Civil (DGPC), além de prestar informações ao Poder Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública, Exército Brasileiro (EB), Polícia Federal (PF), Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP/SC), e outros setores da PCSC: Gerência de Patrimônio (GEPAT), Gerência de Licitações e Contratos (GELIC), Gerência de Planejamento e Avaliação (GEPLA), Assessoria Jurídica da PCSC (ASJUR) e da Corregedoria da Polícia Civil (CORPC).

Analisando Portarias e Resoluções, percebemos que as obrigações vêm crescendo exponencialmente, sem uma contrapartida em termos de pessoal e estrutura, fato que dificulta o pleno desempenho de suas funções e atendimento às expectativas geradas. As incumbências do MATBEL foram definidas pela PORTARIA Nº 07/ACADEPOL/2021, destacando-se entre outras: a guarda, distribuição e controle (históricos) de armamentos, munições, coletes, algemas e acessórios, além da manutenção e alimentação de sistema informatizado para esta finalidade, manutenção e controle do estande de tiro, busca da uniformização de métodos, técnicas e doutrinas policiais.

A resolução Nº 29/GAB/DGPC/PCSC/2022 traz mais algumas competências (embora não mencione diretamente a CAMT), as mais significativas tratam de aquisições, planejamento, controle patrimonial, assessoramento (especialmente nas aquisições e distribuição), registros junto ao SINARM (Sistema nacional de armas: Banco de dados da PF), autorizações de compra e revisão do planejamento estratégico (EB), o recolhimento e baixa de materiais inservíveis/obsoletos[55] e o controle da devolução de objetos em virtude de

[55] Recentemente em 13/08/2024 foi publicada a resolução Nº 16/GAB/DGPC/PCSC/2024, que "regulamenta, no âmbito da Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC), o procedimento para baixa definitiva e destruição de Produtos Controlados pelo Exército (PCE)".

aposentadorias dos policiais, encerramento de contrato dos CTISP[56], exonerações, readaptações, licenças para tratamento de saúde (LTS), e outros afastamentos.

A partir de 2023, com o advento da resolução Nº 01/GAB/DGPC/PCSC/2023 que "disciplina, no âmbito da Polícia Civil, o acautelamento de arma de fogo, munição e acessórios ao Policial Civil aposentado"[57], trouxe novas demandas, notadamente a apreciação de requerimentos, análise, disponibilidade, distribuição e controle destas armas.

Importante destacar que enquanto o Quadro de Material Bélico do Exército Brasileiro é regulado por Lei Federal (inicialmente a Lei 3.654/1959, revogada pela Lei 6.391/1976), e em alguns estados como o Mato Grosso, as competências do setor constam na própria lei orgânica da Polícia Judiciária Civil do Estado de Mato Grosso (PJC MT), a LC 407/2010, a CAMT/MATBEL na PCSC tem suas atribuições reguladas por uma portaria da ACADEPOL, e tangencialmente em resoluções da DGPC (apenas certos aspectos e de forma complementar, agregando e trazendo novas obrigações), o que por si só traz certa insegurança jurídica. Alguns outros pontos a serem notados, é que em se tratando de estrutura das polícias civis, no caso do MT, se trata de uma Gerência, e no DF está vinculado a uma Diretoria. Somente em Santa Catarina este setor está ligado a ACADEPOL, e nem ao menos aparece no Organograma da Polícia Civil.[58]

Conforme destaca Libero (2022) a tendência nacional é que o controle de material bélico institucional das polícias civis responda diretamente a setores operacionais e/ou técnicos, ou ainda diretamente à Delegacia Geral, devido às especificidades deste setor. E acrescenta: “essa tendência demonstra aumento na liberdade e autonomia para exercer as atribuições com plenitude, sem cortes no número de servidores, sem sobrecarregar o setor, buscando o interesse institucional, promovendo a segurança dos policiais e, por consequência, do cidadão que depende destes serviços”. (Libero, 2022, p. 20,21).

Com base nas experiências de outros estados e de instituições coirmãs, nas informações aqui apresentadas, nas necessidades e objetivos específicos da PCSC e no seu papel essencial no cumprimento da função constitucional de polícia Judiciária, é necessário

[56] Policial aposentado, que retorna ao serviço ativo como membro do "Corpo Temporário de Inativos da Segurança Pública" (CTISP).

[57] A LONPC prevê a doação de armamento para policiais aposentados no seu art. 30 § 4º.

[58] Foi entrado em contato com vários policiais civis de outros estados, por exemplo: PCRS, PCPR, PCSP, PCMG, PCSE, PCRR, PCCE, PCAM, PCPA, PCRN, PCRO, PCDF, e PJCMT.

pensar numa mudança no organograma. Visando uma maior eficiência e agilidade nos atendimentos e na tomada de decisões, sempre de forma técnica e embasada. Além disso, o ideal é ter um prédio próprio adequado, quadro fixo de policiais e atribuições bem definidas, de preferência através de lei estadual ou decreto do governador, visando a uma maior segurança jurídica. Uma atualização importante, no final de 2023 foram promulgadas as Leis 14.735/23 e 14.751/23 e que tratam da Lei Orgânica Nacional das Polícias Civis (LONPC) e das Polícias Militares (LONPM), respectivamente. É interessante notar que a LONPM trata do MATBEL e de equipamentos de proteção no art. 17, 18 XXVII e 28 III, enquanto a LONPC é omissa a respeito deste assunto, embora tenha toda uma seção sobre a estrutura da PC (art. 7 ao 18). Em SC foi publicada a PORTARIA Nº 2164/GAB/DGPC/PCSC de 13/08/2024, que versa sobre a composição de uma "Comissão para proceder à elaboração da lei orgânica da [PCSC]", espera-se que aborde este tema.

4.2 Estrutura funcional / de atendimento ao público interno e externo

Conforme visto no tópico anterior, o setor tem várias atribuições e uma crescente demanda, inclusive auxiliando e prestando informações a outros órgãos, normalmente na forma de relatórios, bem como o auxílio em investigações da PCSC e de polícias civis de outros estados, recentemente recebemos consultas oriundas do RS, PR, MG e RO. Contudo, o maior volume de atendimento é para o público interno, atendendo demandas de todo estado, sejam elas dos próprios policiais e unidades, e mais recentemente os colegas aposentados. Para poder melhor dimensionar é importante frisar que a PCSC está presente em todos os 295 municípios catarinenses, e nas cidades maiores e sedes de delegacias regionais (DRP) tem várias delegacias, perfazendo um total de 499 unidades em SC, uma estrutura bem capilarizada para atender toda a população. Temos cerca de 3.100 policiais na ativa e mais de 1.800 aposentados, destes cerca de 150 retornaram à ativa como CTISP (no momento da submissão deste artigo).

A CAMT da PCSC tem um quadro reduzido de policiais lotados, tendo em vista as atribuições do MATBEL e a crescente demanda, as tarefas precisam ser priorizadas, “atividades como planejamento de aquisições, auxílio técnico para licitações e pregões, monitoramento de prazos de validade de materiais, recolhimento e substituição de materiais

vencidos, controle do arquivo físico, controle do estoque e equipamentos para instrução, manutenções, entre outras, ficam em segundo plano.” (Libero, 2022, p. 19,20).

Com relação à instrução, além dos cursos de formação inicial para policiais civis, e dos convênios para a formação de guardas municipais, recentemente foram realizados vários cursos de habilitação e atualização nas plataformas disponíveis, treinamentos em armamento e tiro que demandam além de munições, certa logística, pois vários destes cursos são itinerantes, para alcançar o maior número de operadores, diminuindo custos de deslocamento e ausências nas unidades. Para uma amostragem, somente entre os anos de 2022 e 2023 foram ministrados doze cursos diferentes nesta área, no total de 4.653 participantes, apenas na formação continuada.

Destaca-se ainda um esforço para o cadastramento de armamentos outrora transferidos e baixados, para que a consulta ao sistema, seja a mais completa e fidedigna possível. Com relação a estes objetos é necessário fazer um inventário completo, verificar documentos e ajustar o cadastro no sistema, além de informar à GEPAT para que proceda com os trâmites necessários.

Quanto às armas baixadas identificamos alguns processos com quantidades expressivas, dois deles junto à PF em 2015 e 2008, e outro de 2001 na antiga GEFAM (Gerência de Fiscalização de Armas e Munições), este último antes da migração do sistema para o SINARM (em virtude da Lei 10.826/03 - Estatuto do Desarmamento). De qualquer modo é necessário um levantamento, checagem, conciliações e os ajustes necessários. Relacionado a estes levantamentos, temos ainda documentos do setor antigo a serem organizados, digitalizados e checados. Trabalho que ajudará a esclarecer e localizar eventuais objetos não baixados, devolvidos, transferidos, extraviados etc.

Concomitante a esta organização do cadastro no sistema e junto à GEPAT, buscamos também recolher, listar e baixar armamentos obsoletos e inservíveis, bem como coletes vencidos, e algemas e marcapassos danificados. Informações que precisam ser atualizadas, com base em novas aquisições e revisões de cadastros, contudo ainda assim são expressivas. Estes equipamentos demandam um controle eficiente, rígido e criterioso, além de planejamento para novas aquisições, visando o aprimoramento, padronização, substituições e a continuidade do serviço público essencial prestado pela PCSC. Nas palavras de Libero (2022):

> Todos esses processos, seja de recebimento, acautelamento, devolução, troca, manutenção, reposição, baixa, etc são registrados manualmente no sistema MatBel e, na maioria das vezes, registrados por SGPe [Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos]. Ainda, há a necessidade de manter um arquivo físico com os documentos originais contendo as assinaturas dos envolvidos, especialmente nos casos de acautelamentos, devoluções e trocas de equipamentos. Muitas melhorias e atualizações foram feitas nos últimos anos, a saber, a implantação de sistema informatizado para o controle de material bélico (MatBel), desenvolvido por servidores da PCSC, e a importante substituição total das pistolas Taurus (modelos PT940, PT640 e 24/7) por Glock [...], bem como de todo o calibre das munições .40 S&W por 9 mm [Luger], acompanhado de treinamento sobre o uso do novo equipamento. (Libero, 2022, p.16,17)

Ainda com relação a estes objetos é necessário frisar que os armamentos necessitam de manutenções periódicas, onde além da desmontagem/montagem, limpeza e lubrificação, eventualmente é preciso substituir peças. Algumas disponíveis em estoque, outras solicitadas ao respectivo fabricante.

Quanto aos coletes balísticos é necessário, periodicamente, efetuar a troca de todos estes equipamentos do estado inteiro, situação que não somente abrange a licitação e investimento de recursos, mas também a organização e logística para atender as mais diversas regiões. Ademais, deve ser planejado o recolhimento, devolução e baixa dos vencidos. Já as algemas e marca-passos pelo desgaste natural, e danos causados pelos presos/conduzidos, também necessitam de substituição. Posteriormente a baixa provisória e definitiva das danificadas.[59]

Acrescenta-se que o armamento da PCSC necessita dos mais variados tipos de munições, estas por sua vez demandam atenção na aquisição, controle e distribuição, apesar da preocupação com a padronização (das armas curtas/de porte), prevista na resolução Nº 20/GAB/DGPC/PCSC/2020, que foi efetivada com a aquisição e substituição das pistolas, o que garante a utilização da mesma munição, peças e carregadores. Exemplificando: os carregadores dos modelos maiores servem nos menores, o modelo mais compacto podendo receber os carregadores dos dois modelos anteriores, quanto às peças mais de 70% são intercambiáveis entre estes modelos, estas pistolas têm 34 peças, sendo de fácil manutenção.

[59] A baixa provisória de algemas, coletes e armas é realizada pela CAMT, diretamente no sistema, os itens são relacionados e encaminhados para a GEPAT. Já a baixa definitiva de algemas é realizada pela GEPAT e SEA (Secretaria de Estado da Administração). Coletes são PCE (Produtos controlados pelo Exército), e seguem um trâmite semelhante, já as armas o processo é mais complexo e envolve o EB e PF (cf. Resolução Nº 16/GAB/DGPC/PCSC/2024).

Recentemente houve troca de calibres de armas institucionais e os benefícios estão relacionados às "propriedades balísticas, potencial para incapacitação, capacidade de munições por carregador, maior precisão, recuo menor, maior vida útil da arma e custo menor." (SENASP, 2018). E por ser uma munição com menor custo comparada a anterior, e considerando a média de consumo atual, em dezesseis anos a economia gerada cobrirá o investimento inicial. Com relação ao armamento, além da economia, simplicidade e intercambialidade, outros pontos positivos são: segurança, fácil manutenção e operação, funcionalidade, confiabilidade, durabilidade, resistência (pouquíssima manutenção corretiva) e menor peso.

Sobre este assunto menciona-se Cunha Neto (2011) quando expôs que o mapa de armas da PCSC em 2011 não possuía uma padronização mínima, composto por pistolas e revólveres de nove modelos diferentes e em caóticos quatro calibres. Situação que pode gerar graves consequências na “linha de frente” no enfrentamento à criminalidade, já que o armamento utilizado é dos mais diversos, imaginando um caso hipotético de confronto, em que um colega precise de um carregador emprestado, este não poderá ser fornecido por outro policial por não serem compatíveis, situação que pode colocar a vida dos policiais em risco, já que ficarão sem cobertura/apoio.

Cunha Neto (2011) reforça que é essencial a padronização para a gestão mais eficiente do material bélico, otimizando a logística, diminuindo custos e simplificando os processos. Um exemplo seria a diminuição de peças e munições a serem adquiridas. Na época foi defendida uma nova dotação de armas curtas.

Seguindo o exemplo de padronização adotado pelos Departamentos de Polícia dos Estados Unidos, bem como no FBI e nas Forças Especiais do Exército de Israel. Outro fator é que além de sua qualidade superior, o vasto uso em campo que traz experiências valiosas em cenários reais, tem ainda um custo bem menor, sendo mais barata que as fornecidas pela Taurus. (Cunha Neto, 2011). Acrescenta ainda que:

> Se forem atingidos os níveis de padronização sugeridos, é patente que haverá uma racionalização nos gastos efetuados pelo FUMPC [Fundo de Melhoria da Polícia Civil], de tal modo que a PC/SC possa se equipar com o que há de mais moderno em armamento, munição, coletes balísticos e equipamentos não-letais. A economia de recursos será substancial, já que não haverá mais a necessidade em se adquirir munição em três calibres distintos [...], além da facilitação na manutenção dos armamentos, com menor necessidade de peças sobressalentes e menor tempo empregado no treinamento dos novos policiais. (Cunha Neto, 2011, p. 36, 38 e 47)

Importante destacar que em 2022 foram adquiridas pistolas de última geração, abrangendo praticamente todo o efetivo[60]. Os cursos de habilitação foram descentralizados, facilitando aos policiais a participação, e reduzindo os custos com deslocamento, alimentação e hospedagem. A logística e planejamento foram bem executadas, entre os meses de maio a julho de 2022. Além da pistola, os policiais receberam um kit completo de acessórios. Esta capacitação compreende aspectos teóricos e práticos, e ao final o aluno policial devolve sua arma anterior, preenchendo e recebendo um termo de cautela do novo armamento e de devolução do anterior. Também foram recolhidas as munições da dotação anterior que por sua vez foram organizadas e utilizadas em cursos de habilitação e atualização de submetralhadoras.

Atualmente há um processo de aquisição de armas longas mais modernas. Algumas das vantagens são: a) permite uma troca rápida de cano, em nível de operador, com duas opções de calibre; b) Com esta opção de troca de cano, é possível utilizar um cano mais curto, com supressor; c) Tem ação indireta de gases que tende a ser mais confiável, por não jogar sujeira no mecanismo do armamento, diferente dos de ação direta; d) Ainda com relação às dotações anteriores da PCSC, traz diversas vantagens em relação a ergonomia, peso, e a possibilidade de acoplar acessórios (sistema de miras, lanternas etc.); e) Este modelo atende as especificações da OTAN; f) E outra vantagem é que o cano é forjado a frio, mais resistente e durável.

Importante salientar que o acautelamento deste armamento para as respectivas unidades irá demandar o registro em sistema próprio e a habilitação dos operadores, que por sua vez implicará na aquisição, distribuição e utilização de munições específicas. Diante do acima exposto e levando em consideração todas as atividades desenvolvidas pela CAMT (controle, gerenciamento, cadastro, atualizações, cautelas, auxílio nas aquisições, baixas, recebimentos, trocas, emissão de documentos, elaboração de relatórios etc.), é necessário um quadro fixo, formado preferencialmente de policiais (pela natureza e implicações). A falta de pessoal permanente para desenvolver todas as atribuições e atividades necessárias, pode comprometer a eficiência e a continuidade dos trabalhos.

[60] Existem cerca de 150 policiais que ainda tem pistolas antigas e catorze ainda com revólveres, a maioria prestes a se aposentar e reticentes em fazer o curso de habilitação e a troca do armamento.

Quanto ao quadro de pessoal, é necessário que um deles seja Delegado de Polícia que responda pelo setor, nos aspectos jurídicos e técnicos, e neste caso necessita ter um domínio na área de balística, armamento, normas técnicas e legislação. É importante que pelo menos dois deles sejam armeiros[61], para os casos de afastamento ou indisponibilidade, ou mesmo sobrecarga de serviços de manutenção e reparos. Uma das vagas pode ser ocupada para estagiário, cursando o Bacharelado em Direito, ou de outra área do conhecimento que guarde afinidade com as atividades desenvolvidas. Quanto à divisão de tarefas ficarão a cargo do responsável, mas basicamente com as seguintes atribuições (o que pode auxiliar, futuramente, na análise profissiográfica[62] da equipe específica).

a) Coordenador/Delegado de Polícia: que terá a responsabilidade pelo setor, distribuição de tarefas, elaboração de pareceres técnicos, assessoramento, controle das atividades, responder e encaminhar os processos eletrônicos de maior complexidade etc.

b) Expediente: Tarefas realizadas por agente da autoridade policial, com conhecimento em informática, experiência de campo e em armamento. Para prestar os atendimentos e executar tarefas cotidianas (recebimento, trocas, cautelas, prestar informações, redigir relatórios, responder e encaminhar os processos eletrônicos de menor complexidade, e centralizar a comunicação com unidades e policiais, referentes a estes assuntos).

c) Armeiro: Que além de realizar a manutenção do armamento, deve fazer a solicitação de peças e insumos necessários, e organizar o estoque.

d) Estagiário: cadastrar objetos, alimentar planilhas, organizar documentos, redigir correspondências e auxiliar os demais. Sempre sob supervisão/orientação.

e) Assessoria técnica: auxílio nas licitações, elaboração de projetos, estudos técnicos, pareceres, termos de referência etc. O ideal é que tenha conhecimento sobre armas, munições e demais materiais bélicos, além de experiência em licitações e compras.

Com exceção do gestor (Delegado de Polícia Civil), a quantidade de servidores nos outros postos pode variar conforme a demanda, na conjuntura atual o ideal seriam dois por função (b, c, d, e).

[61] Técnico capacitado a fazer reparos, limpeza, manutenção e até mesmo fabricar armas de fogo.

[62] Análise profissiográfica pode ser compreendida como um método que busca analisar detalhadamente características e peculiaridades tanto do trabalho e das tarefas, quanto do perfil do trabalhador que o executa (Faiad et al., 2012).

4.3 Estrutura física/predial

A Portaria DABST/COLOG/CEX Nº 137/2021, do EB trata do armazenamento de munições, e traz recomendações importantes, desde a localização, tipo de instalação de rede elétrica interna, paredes duplas (segurança e isolamento térmico), porta hermética etc.

Importante destacar que nesta portaria a previsão de dois tipos de depósitos, o primeiro permanente, em que há uma preocupação maior quanto ao tipo de construção e segurança e um segundo, temporário, pensado para períodos menores de armazenagem, que por suas características se assemelha mais aos estoques da PCSC, contudo mesmo este tipo de armazenagem requer alguns cuidados. Os depósitos permanentes, devem ter as paredes duplas, em alvenaria ou concreto. Além de outros cuidados, como instalação elétrica, monitoramento, formas de empilhamento e estoque. Parâmetros que seguem a Portaria 147/2019 do EB/COLOG, por exemplo: o monitoramento eletrônico destes locais.

Estas portarias e normas técnicas evidenciam a preocupação com a segurança, alguns procedimentos que poderiam ser adotados seriam: a) separação de locais por tipo de material; b) paredes e portas com isolamento térmico, diminuindo o risco de incêndio; e) rede elétrica adequada; e f) protocolos em caso de emergência, a fim de evitar acidentes.

É notório a necessidade de termos um controle maior da documentação, sobretudo a importância da separação dos materiais, e adequação predial às normas técnicas vigentes, visando à segurança e minimizar/prevenir riscos de acidentes, incêndios, desastres naturais e outras intempéries.

4.4 Estrutura de informática / Tecnologia da Informação

O sistema Matbel 2.3 é o atual software para gerenciamento de estoque, controle de patrimônio e cautelas, que apesar de ser muito intuitivo e um grande avanço em relação à versão anterior, possuiu algumas limitações, por exemplo: a) quanto à geração de relatórios, as consultas devem ser feitas individualmente e depois compiladas, o que demanda tempo e esforço; b) o controle de munições não apresenta uma listagem de estoque, não há uma opção de lançamento de munições usadas em cursos; controle de lote e validade, ou

possibilidade de correção de eventuais erros de lançamento, c) as cautelas devem ser impressas e guardadas em arquivo físico, d) os sistemas de buscas contém dificuldades inerentes e que requerem redefinições para melhor aproveitamento do software, assim como a necessidade de campos para registro eficiente. e) a falta de opção de controle de novos materiais bélicos (ex.: escudos e capacetes balísticos, supressores, sistema de miras etc.); e h) ainda a impossibilidade de importação de documentos, como cautelas assinadas e/ou assinatura eletrônica, dentre outros exemplos.

A nova versão (Matbel 3.0) em desenvolvimento além de preencher as atuais lacunas, trará várias vantagens, como a migração da base de dados, a padronização de linguagem de programação, facilitando a integração e comunicação com os demais sistemas da PCSC, por exemplo, o Integra e a solução Power BI, gerando indicadores e relatórios mais completos e dinâmicos, mais específicos e/ou mais detalhados, que facilitem e agilizem a tomada de decisões (ex.: compras, distribuição, cautelas, trocas etc.).

Além destas consultas voltadas para os gestores, com dados atualizados em tempo real e tomada de decisão estratégica, também ajudará na proposição de cursos técnicos com base nas demandas de treinamento verificadas. Seguindo o binômio necessidade versus disponibilidade, fazendo um uso mais racional de nossos recursos, por exemplo, analisando o tipo de armas longas disponíveis em cada região e os policiais habilitados. Uma vez implantadas, estas soluções irão trazer maior eficiência, agilizando o trabalho, reduzindo custos e gerando um melhor aproveitamento do tempo.

Outra questão a ser tratada é quanto ao *backup,* especialmente das informações mais sensíveis, é patente a necessidade de termos o registro mais eficiente dos documentos, de preferência digital, em sistema informatizado próprio, inclusive em mais de um servidor (redundância), e que os demais documentos e informações tenham backup em nuvem. Com a opção de *upload* de documentos, assinatura digital e *backup,* seriam minimizados os riscos de perda de informações importantes e dados sensíveis.

Quanto aos equipamentos, nossas máquinas atuais são lentas e ultrapassadas, o ideal seria termos máquinas mais modernas, com maior capacidade de armazenamento e velocidade de processamento, seguindo as especificações técnicas da GETIN (Gerência de Tecnologia da Informação). Este *upgrade* do *hardware,* somado ao novo *software*, traria mais agilidade, com redução de custos e aumento de desempenho/eficiência.

Outra sugestão de pesquisa é entender como é feito este gerenciamento do Material Bélico em outras polícias e órgãos de segurança, no Brasil e no mundo, especialmente aquelas tidas como referência (FBI, Scotland Yard, USA Army, OTAN etc.), e se existem soluções/ferramentas de software para esta finalidade, estas podem ser adquiridas ou estudadas para melhorarmos o sistema atual. O mesmo poderia ser dito com relação a estrutura física, armazenamento e procedimentos.

4.5 Estrutura organizacional / procedimentos

Conforme dito anteriormente, devido à rotatividade de policiais lotados no setor, e a presença temporária de agregados, houve em diversas ocasiões a descontinuidade dos procedimentos e do conhecimento, neste caso as informações sobre processos e planilhas de controle não eram repassadas, algumas delas inclusive se perdendo.

Uma amostra disso é que não temos acesso à base de dados anterior, quando a PCSC (através da GEFAM) controlava os registros de armas de fogo no estado, antes do advento da lei 10.826/03 (estatuto do desarmamento). Como esta base de dados migrou para o SINARM, seria interessante para efeito de consultas gerais e específicas, ex.: foram identificados registros duplicados e outros baixados antes de 2003, mas que mesmo assim foram executados, este tipo de erro poderia ser mais facilmente identificado e corrigido.

As consultas e o atendimento de solicitações realizadas pelas unidades exigem um retrabalho, pois demanda consultas a diferentes sistemas e arquivos ocasionando perda de tempo e duplicidade de esforços, que poderiam ser mais bem aproveitados e direcionados, sem falar nas informações perdidas, que dificultam o rastreamento de histórico de cautelas ou mesmo do próprio objeto.

Prova disso é a grande quantidade de documentos de cautelas antigas, que precisam ser organizadas, digitalizadas e checadas, para verificar eventuais discrepâncias e preencher lacunas no sistema atual, especialmente referente a objetos com patrimônio antigo. Outra situação, é que foram localizadas armas que foram doadas para a PP e PCi, que precisam ser completamente identificadas, relacionadas e formalizadas as doações, transferindo o patrimônio.

Levando em consideração estes fatos, apresentamos as seguintes sugestões:

a) Que seja criado um fluxograma, nos casos de transferências, baixas, aquisições e doações. A fim de melhorar a comunicação interna (PCSC), evitando o retrabalho, duplicidade de esforços, e a perda de informações sensíveis.

b) Quando da criação de números de patrimônios, que estes sejam sequenciais e acompanhem a numeração de série das armas e coletes, e eventualmente de algemas e outros objetos. Este simples procedimento facilita a organização. É comum encontrar patrimônios aleatórios (ou duplicados), mesmo hodiernamente, isso dificulta o cadastro e controle destes objetos, inclusive a localização de eventuais erros e ausências.

c) Nas aquisições solicitar aos fornecedores, sempre que possível, disponibilizem os objetos numa sequência de série, o que facilita o controle.

d) Separação física de objetos destinados a manutenção, instrução, acautelamento, baixa e aqueles entregues provisoriamente por policiais afastados, por exemplo, LTS. Além de facilitar a organização e localização.

e) Criação de um manual para o setor e confecção de POPs (Procedimento Operacional Padrão), para a padronização das rotinas, por exemplo, recebimento de objetos, identificação de coletes sem as etiquetas, e de algemas com mais de uma numeração, dentre outros. Podem ainda ser criados POPs para os Supervisores Operacionais das delegacias e os armeiros locais da PCSC.

4.6 Estrutura econômica e financeira

O item 4.2 trata sobre padronização, trazendo o exemplo da substituição de praticamente todas as armas curtas utilizadas. Alguns fatores que geram uma redução de custos são: a diminuição do número de manutenções corretivas pela qualidade da nova plataforma e a menor quantidade de peças, sendo que 70% delas são intercambiáveis entre os modelos adquiridos. Hoje a PCSC tem um equipamento de última geração a um custo inclusive os acessórios (ex.: coldre interno, coldre externo, porta carregador duplo e kit de limpeza), peças de reposição e o curso para trinta armeiros, distribuídos em todas as regiões de SC.

Seguindo este processo de modernização, padronização e simplificação nas armas longas, a tendência é diminuir o custo de aquisição de munições e de manutenção. Ainda em termos de economia, as sugestões apresentadas têm também o intuito de reduzir riscos e danos, otimizar o tempo e recursos.

Com relação a novas aquisições é importante o desenvolvimento de projetos bem embasados para a captação de recursos, além de investimentos próprios. Estas parcerias podem ser com o Governo Federal (ex.: SENASP), Estadual, Municipal, Ministério Público, Poder Judiciário, Poder legislativo (verbas de emendas parlamentares), Conselhos de Segurança (Conseg), dentre outros. Outra fonte são os fundos, por exemplo, o FESP (Fundo Estadual para Segurança Pública). Com base no acima exposto, urge a estruturação deste setor, e uma gestão eficaz junto às instituições mencionadas.

4.7 A Estrutura da CAMT/MATBEL e as contribuições para o Clima Organizacional e valorização profissional.

Como já dito, a CAMT é um setor de atividade-meio que é essencial para o sucesso da atividade-fim e considerada fundamental como política de valorização profissional, uma vez que fornecer equipamentos modernos, eficazes e que garantam a segurança do policial, pode ser considerada uma política de valorização profissional, um dos pilares para o planejamento estratégico da PCSC.

Segundo Schulze et al. (2021) a importância do setor de armamento pode ser percebida pelo próprio conceito de Clima Organizacional na PCSC, uma das ferramentas de diagnóstico organizacional onde duas, das três perguntas que definem a dimensão "conforto e equipamentos", correspondem diretamente ao armamento e tiro: "os equipamentos de armamento e tiro desta unidade são adequados" e "Os equipamentos individuais de armamento e tiro são adequados (armas, munições, colete balístico etc.)."

Além da indiscutível importância do tema para o ambiente de trabalho de instituições policiais, percebe-se ainda com o estudo de Schulze et al. (2021) que a possibilidade de se identificar que tipos de unidades policiais, bem como que regiões do Estado, necessitam de aquisições específicas, como armas, coletes e outros equipamentos específicos, auxilia no

equilíbrio e melhora do clima organizacional em toda a Instituição, bem como na otimização da gestão destes recursos.

Somado a essa dimensão encontra-se o desenvolvimento profissional, outro fator que compõe o Clima Organizacional e que verifica demandas específicas por treinamento técnico, especializado e descentralizado de capacitação/atualização em armamento e tiro, por ocasião da aquisição de novos equipamentos.

Também é possível observar no cotidiano de trabalho dos autores deste estudo, todos policiais civis, os relatos dos colegas policiais em diferentes momentos históricos e suas experiências com falta de treinamento, situações de estresse por ter equipamentos obsoletos ou falta de capacitação contínua. Ocorrências de disparos acidentais de armas antigas e, do contrário, experiências com armamento que não responde durante operações policiais são ouvidas como anedotas, felizmente sem consequências graves.

Com os investimentos em equipamentos, a cultura organizacional demonstra uma mudança de paradigma, uma vez que recebendo um equipamento de qualidade (e concomitantemente o curso para poder operá-lo com segurança e eficiência), os policiais se sentem valorizados e motivados a investir, capacitar-se e dedicar-se a sua profissão.

Para complementar as práticas já consolidadas pelo Pro-Clima (Programa de Gestão de Clima Organizacional), sugere-se o desenvolvimento da base de dados e Power BI para aquisição de equipamentos, bem como oferta e acompanhamento de cursos de capacitação continuada, de forma a atender às reivindicações dos policiais nas dimensões do clima organizacional como desenvolvimento profissional e conforto e equipamentos.

5 Contribuições e limitações do estudo: proposta de uma agenda de pesquisas.

Uma importante contribuição deste estudo foi propor a organização do histórico do setor e do MATBEL na PCSC. Entretanto, também se verifica como uma limitação do estudo, uma vez que apesar de buscas e entrevistas com profissionais da Instituição que atuaram no setor, há uma carência de documentos oficiais que possam ser referenciados, pela ausência de rotinas e registros formais passados. De qualquer forma, fica a sugestão de novos estudos e projetos institucionais que possam fazer o resgate histórico.

Além destas ausências, também se verificou uma lacuna na revisão de literatura, já que se escreve relativamente pouco sobre este assunto no ambiente acadêmico. Dessa forma, ao mesmo tempo em que este artigo científico pode contribuir para esta temática, verifica-se a necessidade de novos estudos com esse tema, de forma a profissionalizar e lançar mão de cada vez mais procedimentos e estudos técnicos e menos empirismo.

Com relação à história da ACADEPOL, foi sentida a mesma dificuldade, apesar de encontrar algumas fontes, as informações disponíveis eram poucas e esparsas. Organizar estes dados num relato coeso e completo, mereceria um artigo científico próprio.

Nessa toada, cabe a sugestão de estudos/projetos para a implantação de um Museu da PCSC, incluso aqui as contribuições do MATBEL.

Outra sugestão de pesquisa é entender como é feito este gerenciamento do MATBEL em outras polícias e órgãos de segurança, no Brasil e no mundo, especialmente aquelas tidas como referência (FBI, Scotland Yard, USA Army, Otan etc.), e se existem soluções/ferramentas de *software* para esta finalidade, podendo ser adquiridas ou estudadas para melhorarmos o sistema atual. O mesmo poderia ser dito com relação à estrutura física, armazenamento e procedimentos.

Por derradeiro, após a eventual implantação das sugestões de mudanças lançadas por este diagnóstico organizacional, se propõe estudos de acompanhamento e avaliação de mudanças, necessários para um processo contínuo de aperfeiçoamento e de ajustes, caso se verifiquem necessários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizou um diagnóstico organizacional por meio de entrevistas com profissionais da área, análise documental, pesquisa bibliográfica, *benchmarking* e relato etnográfico do pesquisador principal. Algumas dificuldades foram identificadas, dentre elas: a) a falta de pessoal permanente para desenvolver as atribuições e atividades, o que compromete a eficiência e a continuidade dos trabalhos; b) dificuldade na elaboração de relatórios, pois é necessário fazer várias consultas individuais no sistema e compilação dos dados, o que demanda tempo e esforço demasiados; c) a inadequação da estrutura predial que gera riscos, e podem gerar prejuízos, além de desgastes à imagem da instituição.

Diante dos resultados percebe-se que vários eixos foram abordados e relacionados com o tema central, além de identificar alguns pontos críticos no cotidiano e fluxograma de ações de competência da CAMT, bem como gestão do MATBEL.

Foi possível perceber contribuições deste estudo para o campo acadêmico e prático com as sugestões de melhorias apresentadas para que a PCSC possa continuar sendo uma referência e cumprir eficazmente seu papel constitucional, contribuindo para a segurança pública e valorizando os profissionais pertencentes a este órgão.

REFERÊNCIAS

ACADEPOL. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.** 2023. Disponível em: *https://acadepol.sc.gov.br/wp-content/uploads/2023/10/PPI-e-PDI-2023-2027.pdf*. Acesso em 08 de jan de 2025.

AFONSO, João José Rodrigues. **Polícia: etimologia e evolução do conceito.** Revista brasileira de ciências policiais, v. 9, n. 1, p. 213-260, jan./jun. 2018.

BRASIL. **Lei 3.654, de 04 de novembro de 1959**. Dispõe sobre a criação e organização do Quadro de Material Bélico, das Armas de Comunicações e de Engenharia, regula as condições de extinção do Quadro de Técnicos da Ativa e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1959.

BRASIL. **Lei nº 6.391, de 9 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre o pessoal do Ministério do Exército e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1976. Disponível em: *http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l6391.htm*. Acesso em: 08 jan. 2025.

BRASIL. **Lei 14.735, de 23 de novembro de 2023.** Lei Orgânica Nacional das Polícias Civis (LONPC). Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2023.

BRASIL. **Lei 14.751 de 12 de dezembro de 2023.** Lei Orgânica Nacional das Policias Militares (LONPM). Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2023.

CASAGRANDE, Maria Aparecida; RABELO, Giani. **História, Memória e Gênero: Um estudo sobre As primeiras alunas da Academia da Polícia Civil de Santa Catarina.** Roteiro, Joaçaba, v. 39, n. 1, p. 123-146, jan./jun. 2014 Disponível em: *https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/3546/pdf_19. Acesso em 08 jan. 2025*.

CAVALCANTE NETO, Miguel Libório. **Princípios de Robert Peel e a Origem da Polícia Moderna.** 2016**.** Disponível em: *https://pt.linkedin.com/pulse/princ%C3%ADpios-de-robert-peel-e-origem-da-pol%C3%ADcia-moderna-miguel-liborio*. Acesso em 08 de jan de 2025.

CUNHA NETO, João da. **Balística para profissionais do Direito.** 2ª edição, revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Clube de autores, 2022.

CUNHA NETO, João da Cunha. **Gestão de material bélico na PC/SC: realidade e desafios.** 2011. 48 f. Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Segurança Pública (Especialização). Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2011.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **PORTARIA Nº 147 - COLOG, DE 21 DE NOVEMBRO DE 2019.** Dispõe sobre procedimentos administrativos para o exercício de atividades com explosivos e seus acessórios e produtos que contêm nitrato de amônio. Brasília: Comando logístico, 2019.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **PORTARIA DABST/COLOG/CEX N° 137, DE 1º DE JULHO DE 2021**. Aprova as Instruções Reguladoras para Gestão de Suprimento Classe V (Munições) – Gestão de Estoque. 1ªEd, 2021. Brasília: Comando logístico, 2021.

FAIAD, Cristiane et al. **Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública.** Psicologia: Ciência e Profissão, Brasília, v. 32, n. 2, p. 388-403, 2012.

G4 EDUCAÇÃO. **O que é benchmarking: definição, exemplos e passo a passo**. 2023. Disponível em: *https://g4educacao.com/portal/o-que-e-benchmarking*. Acesso em 08 de jan de 2025.

GENOVEZ, Felipe. **ACADEPOL-SC: 1° Concurso - Carcereiros (1968) - Registros históricos sobre sistema prisional de Santa Catarina. 2018.** Disponível em: *https://www.webartigos.com/artigos/escola-de-policia-acadepol-primeiro-concurso-para-carcereiros-1968-e-registros-historicos-sobre-o-sistema-prisional-de-santa-catarina/160858*. Acesso em 08 de jan de 2025.

LEANDRO, Allan Antunes Marinho. **Armas de Fogo e Legitima Defesa: A desconstrução de oito mitos.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016

LIBERO, Francieli Maria. **Tendências das polícias civis brasileiras quanto à gestão de material bélico e o setor de armamento, munição e tiro da PCSC: atribuições, importância e um paralelo**. TCC. ACADEPOL: Florianópolis, 2022.

LIMA, Rinaldo José Barbosa. **Diagnóstico organizacional: processos gerenciais**, São Paulo: Prentice Hall, 2009.

PEREIRA, André Luiz Bermudez. 2022. **Teoria Geral da Investigação Pós graduação 2022_2023.** Apresentado em 07 de out de 2022.

POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA**. História da Polícia Civil catarinense.** [s.d.]. *Disponível em: https://pc.sc.gov.br/?page_id=40*. Acesso em 08 de jan de 2025.

POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA**. PORTARIA Nº 07/ACADEPOL/2021,** de 14 de julho de 2021. Estabelece as atribuições da Secretaria Executiva e dos Setores que compõem a

estrutura administrativa da ACADEPOL. BOLETIM INTERNO DIGITAL – POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA – ANO 3, Nº 28/2021.

POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA. **RESOLUCAO Nº 29/GAB/DGPC/PCSC/2022,** de 16 de setembro de 2022. Regulamenta e consolida as normas internas relativas ao porte de arma de fogo dos integrantes ativos e inativos de todas as carreiras da PCSC. Florianópolis: PCSC, 2022. PUBLICADO NO DOE 21860 DE 20/09/2022.

POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA. **RESOLUCAO Nº 01/GAB/DGPC/PCSC/2023,** de 24 de janeiro de 2023. Disciplina, no âmbito da PCSC o acautelamento de arma de fogo, munição e acessórios ao Policial Civil aposentado. Florianópolis: PCSC, 2023. PUBLICADA NO DOE Nº 21948 DE 26/01/2023.

RIOS, Marcelo. **Como o Império Romano influenciou – e continua influenciando – as forças armadas no século 21.** Youtube, 2023. Disponível em: *https://www.youtube.com/watch?v=vn47S1Mhjs8*. Acesso em 08 de jan de 2025

SANTA CATARINA. **Polícia Civil bate recorde no cumprimento de mandados de prisão e de busca e apreensão.** [s.d]. Disponível em: *https://estado.sc.gov.br/noticias/policia-civil-bate-recorde-no-cumprimento-de-mandados-de-prisao-e-de-busca-e-apreensao*. **Acesso em 08 de jan de 2025**.

SCHULZE, Lilian Cristina et al. **Clima organizacional na Polícia Civil: elaboração de instrumento e proposta de intervenção.** Rev. Susp, Brasília, v. 1, n. 1, p. 79-94, jan./jun. 2021.

SENASP. **Nota Técnica n.º 4/2018/CPROSP/CGMISP/DPSP/SENASP/MJ**. Brasília: Ministério da Segurança Pública, 2018.

WASSON, Donald Layton. **As Reformas de Augusto.** 2021. Disponível em: *https://www.worldhistory.org/trans/pt/2-905/as-reformas-de-augusto/*. Acesso em 08 de jan de 2025.