



**POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO *LATTUS SENSU* EM SEGURANÇA PÚBLICA**

ALEXANDRE RIBEIRO DO NASCIMENTO  
JOÃO ANTÔNIO DE OLIVEIRA SOBRAL

**ENTRE A GESTÃO E A TÉCNICA:** Diagnóstico de práticas realizadas em Unidades de  
Policimento Com Cães no Brasil

JOÃO PESSOA/PB

2025

ALEXANDRE RIBEIRO DO NASCIMENTO  
JOÃO ANTÔNIO DE OLIVEIRA SOBRAL

**ENTRE A GESTÃO E A TÉCNICA:** Diagnóstico de práticas realizadas em Unidades de  
Policimento Com Cães no Brasil

Artigo apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa (CEPE), da Polícia Militar da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientadora: MSc. Carmélia Sales de Miranda

Linha de Pesquisa: Sistemas, Instituições e Gestão Integrada em Segurança Pública.

JOÃO PESSOA/PB

2025

# **ENTRE A GESTÃO E A TÉCNICA:** Diagnóstico de práticas realizadas em Unidades de Policiamento Com Cães no Brasil

Autores CAP QOC ALEXANDRE RIBEIRO DO NASCIMENTO  
CAP QOC JOÃO ANTÔNIO DE OLIVEIRA SOBRAL

## **RESUMO**

A busca por eficiência na gestão operacional das Polícias Militares representa uma constante, especialmente, diante das novas demandas sociais relacionadas à segurança pública. A modalidade de policiamento com cães, destaca-se como uma ferramenta estratégica de elevada eficácia. Todavia, o seu aparato de estrutura funcional e operacional tem enfrentado desafios significativos e, isso ocorre, em grande parte, porque a referida Unidade desde a sua criação, esteve subordinada tanto administrativa quanto operacionalmente a Unidades convencionais de policiamento de área. Objetivamos com esta pesquisa analisar e comparar os modelos de gestão adotados pelas Unidades de Policiamento com Cães (UPCs) das Polícias Militares do Brasil, procurando entender as suas especificidades, práticas administrativas e operacionais, assim como os resultados alcançados por cada uma delas. Utilizamos como suporte teórico, autores que abordam a relevância do uso de cães na segurança pública bem como autores que abordam a relação da gestão e cães na polícia militar. No que tange os aspectos metodológicos, ancoramo-nos em pesquisa diagnóstica, por meio de um levantamento de dados feito nas Unidades de Policiamento com Cães no Brasil, cuja coleta de dados foi realizada através de uma pesquisa virtual, utilizando a plataforma digital Google Forms, que permitiu aos participantes utilizarem o *software* e colocarem as informações solicitadas. Os resultados obtidos a partir da pesquisa permitiram traçar um panorama abrangente sobre os modelos de gestão adotados pelas Unidades de Policiamento com Cães (UPCs) no Brasil. Constatou-se que os estados cujas UPCs operam sob modelos de gestão mais burocráticos e centralizados enfrentam maiores dificuldades quanto à autonomia administrativa e operacional.

**Palavras-chave:** Polícia militar. Unidade de Policiamento com Cães. Gestão.

## **ABSTRACT**

The pursuit of efficiency in the operational management of Military Police forces represents a constant, especially in the face of new social demands related to public safety. The modality of policing with dogs stands out as a strategic tool of high effectiveness. However, its functional and operational structure has faced significant challenges, and this occurs, in large part, because the aforementioned Unit, since its creation, has been administratively and operationally subordinate to conventional area policing units. The objective of this research is to analyze and compare the management models adopted by the Canine Policing Units (CPUs) of the Military Police forces of Brazil, seeking to understand their specificities, administrative and operational practices, as well as the results achieved by each of them. We used, as theoretical support, authors who address the relevance of the use of dogs in public safety, as well as authors who address the relationship between management and dogs in the military police. Regarding the methodological aspects, we anchored ourselves in diagnostic research, through a data survey conducted in the Canine Policing Units in Brazil, the data collection of which was carried out through a virtual survey using the digital platform Google Forms, which allowed participants to use the software and enter the requested information. The results obtained from the survey made it possible to draw a comprehensive overview of the management models adopted by the Canine Policing Units (CPUs) in Brazil. It was found that the states whose CPUs operate under more bureaucratic and centralized management models face greater difficulties regarding administrative and operational autonomy.

**Key words:** Canine Policing Units. Public Security. Management Models;

## SUMÁRIO

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                | <b>05</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                                                       | <b>08</b> |
| 2.1 USO DE CÃES NA SEGURANÇA PÚBLICA: CARACTERÍSTICAS DO CÃO E SUA APLICAÇÃO NA ATIVIDADE POLICIAL ..... | 08        |
| <b>3 GESTÃO E CÃES NA POLÍCIA MILITAR: ASPECTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>                       | <b>09</b> |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>                                                                                | <b>12</b> |
| <b>4 RESULTADOS ESPERADOS .....</b>                                                                      | <b>15</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                                                       | <b>21</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                                  | <b>22</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A reflexão sobre gestão na segurança pública é resultado de uma série de debates e de considerações que recaem sobre as instituições de defesa social, sendo estas a grande protagonista no desafio de enfrentar o atual cenário de crescimento de violência e, sobretudo, do narcotráfico. Nesse caminho, os órgãos de segurança pública, e principalmente, as polícias militares, devem buscar um aperfeiçoamento do seu aparato para a melhor aplicação dos seus recursos. Nesse diapasão, o emprego dos cães policiais pelas Unidades policiais militares, podem atingir resultados cada vez mais importantes nas operações qualificadas, o que demonstra a necessidade do incremento de modelos de organização que busquem a excelência de gestão com viés mais sistemático e com análise de resultados, conduzindo sobretudo à melhor alocação de recursos orçamentários e desenvolvimento de boas práticas nessas agências policiais (Sapori, 2007).

A busca por eficiência na gestão operacional das Polícias Militares representa uma constante, especialmente, diante das novas demandas sociais relacionadas à segurança pública. Nesse contexto, a modalidade de policiamento com cães, regulamentada pelas doutrinas de ações especializadas das corporações, destaca-se como uma ferramenta estratégica de elevada eficácia (Souza, 2017). A utilização do binômio “policial militar-cão de trabalho policial (CTP)” às ações de policiamento especializado representa uma evolução nas doutrinas policiais tradicionais, promovendo a modernização das rotinas e a ampliação das capacidades institucionais (Silva; Pereira, 2015).

O emprego técnico e sistematizado dos cães policiais que são chancelados por protocolos padronizados de seleção, de adestramento, de manejo e de manutenção, tem permitido o desenvolvimento de novas práticas operacionais, dentre as quais, destacam-se a detecção de substâncias narcóticas, de armas de fogo e de explosivos; além da busca e captura de foragidos ou pessoas desaparecidas; o controle de distúrbios civis, reintegração de posse e policiamento de praças desportivas e grandes eventos, além de ações de patrulhamento tático e ostensivo (Carvalho, 2020). A integração do policiamento com cães aos modelos modernos e especializados de policiamento contribui para a eficácia das ações e para a concretização de objetivos organizacionais da segurança pública, refletindo um alinhamento com as políticas públicas de segurança e com os princípios da gestão eficiente dos recursos humanos e materiais (Brasil, 2013). Dessa forma, o emprego do binômio policial-cão não apenas potencializa os resultados operacionais, como também reforça o compromisso das Polícias Militares com a excelência no serviço prestado à sociedade.

O modelo de gestão da Unidade de Policiamento com Cães e todo seu aparato de estrutura funcional e operacional, tem enfrentado desafios significativos e, isso ocorre, em grande parte, porque a referida Unidade desde a sua criação, esteve subordinada tanto administrativa quanto operacionalmente a unidades convencionais de policiamento de área, de modo que tal estrutura organizacional tem provocado diversos entraves funcionais, como limitações na autonomia operacional, dificuldade de planejamento estratégico específico e carência de recursos voltados às peculiaridades do policiamento com cães.

Muitas vezes, o policiamento especializado, a exemplo daquele feito com cães, é dificultado devido à forma de gestão. Limitações na autonomia operacional, dificuldade de planejamento estratégico específico e carências de recursos voltados às peculiaridades desse tipo de policiamento são alguns entraves funcionais encontrados, sobretudo se a Unidade está subordinada operacional e/ou administrativamente a unidades convencionais de policiamento de área.

Sabendo que as dificuldades assinaladas acima podem ser encontradas nas Unidades de policiamento com cães no Brasil, espera-se que este trabalho seja um instrumento de gestão e técnica, na medida em que seja possível tecer uma comparação entre a parte gestora/administrativa das Unidades de Policiamento com Cães do Brasil - UPCs, ressaltando o formato que a gestão exerce, bem como os exemplos positivos que foram sendo alcançados com a independência desta modalidade.

A presente pesquisa teve como objetivo analisar e comparar os modelos de gestão adotados pelas Unidades de Policiamento com Cães (UPCs) das Polícias Militares do Brasil, procurando entender as suas especificidades, práticas administrativas e operacionais, assim como os resultados alcançados por cada uma delas. A partir desse levantamento, foi exequível diagnosticar os diferentes tipos de gestão empregados, com vistas à identificação de práticas exitosas que possam ser adaptadas à realidade da Companhia de Policiamento com Cães (CPCÃES) do Estado da Paraíba, possibilitando a qualificação de sua estrutura e a proposição de um modelo que garanta maior independência administrativa e operacional.

Dessa maneira, a pesquisa visou não apenas auxiliar para o aprimoramento da gestão técnica em segurança pública, mas também colaborar com a elevação da qualidade do serviço público prestado, refletindo diretamente no bem-estar social. Ao fomentar a reflexão sobre a gestão especializada no emprego de cães de trabalho, o estudo expande a leitura sobre essa modalidade de policiamento, propondo melhorias que favoreçam a manutenção da ordem pública e o fortalecimento do Estado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 USO DE CÃES NA SEGURANÇA PÚBLICA: CARACTERÍSTICAS DO CÃO E SUA APLICAÇÃO NA ATIVIDADE POLICIAL

A utilização de cães no contexto da segurança pública remonta às antigas civilizações onde já se identificavam as habilidades sensoriais e comportamentais desses semoventes caninos. Já no âmbito policial, esses animais passaram a ser empregados sistematicamente a partir do século XX, sendo reconhecidos como instrumentos de apoio tático e operacional nas mais diversas missões, como patrulhamento, buscas, contenção e detecção de narcóticos e explosivos.

As habilidades caninas citadas acima somadas ao seu treinamento rigoroso, possibilitam a execução de atividades que, por vezes, poderiam ser inviáveis ou ineficientes se realizadas unicamente por indivíduos humanos. Segundo Costa (2008), “a formação do binômio homem-cão vem sendo continuamente aperfeiçoada com o propósito de alcançar o equilíbrio e a efetividade no emprego do cão em ações policiais”. A atuação canina no policiamento é reconhecida pela sua eficácia e versatilidade, sendo considerada uma ferramenta de dissuasão e de resposta qualificada às demandas da população por segurança, corroborando com estudos como o de Ferreira e Marques (2022), que comprovam que os cães especializados em segurança contribuem significativamente para as operações policiais, reforçando a capacidade de resposta das corporações.

As características físicas e comportamentais dos cães – como o faro altamente apurado, a obediência condicionada e a capacidade de adaptação ao ambiente operacional – explicam sua inserção nas atividades de segurança pública. De acordo com Dantas *et al.* (2013), o olfato canino é entre 10 mil a 100 mil vezes mais sensível do que o ser humano e é fator decisivo na localização de substâncias narcóticas e criminosos homiziados em ambientes hostis. Ademais, a presença dos cães age psicologicamente na prevenção da violência, reforçando a sensação de proteção da população e a autoridade da força policial.

No cenário nacional, a utilização dos cães na atividade policial passou a se consolidar por meio da criação de Unidades policiais especializadas, que desenvolvem doutrinas próprias e treinamentos padronizados, salientando que estas Unidades são responsáveis pela preparação do efetivo e dos cães, além do planejamento de missões com foco em operações com cães, controle de distúrbios civis, policiamento ostensivo, de grandes eventos e praças desportivas.

## 2.2 GESTÃO E CÃES NA POLÍCIA MILITAR: ASPECTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública brasileira enfrentou profundas transformações ao longo dos séculos e tem em sua gênese constitutiva o reflexo do seu processo de construção e formação política, passando por diversas transformações. Dentro desse diapasão observou-se no estado brasileiro, no final do século XX, um grande desenvolvimento social e político, com aumento de acesso às informações públicas, elevando-se progressivamente a exigência por parte da população civil em relação a excelência dos serviços e entes públicos, obrigando o Estado a implantar um maior incremento nas políticas e na gestão pública.

A gestão de segurança pública como área importante de governo, legalmente não pode ficar terceirizada como outros setores, de acordo com o escopo do modelo gerencial bresseriano. De acordo com os princípios gerenciais, proposto por Bresser-Pereira, “[...] a segurança é um serviço típico de Estado, cuja responsabilidade indelegável é central para a efetivação de outras políticas públicas e para a proteção do patrimônio público e privado” (Bresser-Pereira, 1998).

Como bem analisa Bresser-Pereira (1996), a transição de um modelo patrimonialista para um modelo burocrático e, mais recentemente, para a administração gerencial, expressou uma tentativa do Estado de adequar-se às exigências crescentes da sociedade contemporânea. O autor ainda afirma que nos estados modernos, além de um serviço público profissional, os seus funcionários os quais exercem função de alto escalão deverão ter a exigência de mais autonomia em suas decisões, o que de certa forma contribuem para mais responsabilidade em seus atos, e que a administração pública seja mais descentralizada para uma melhora no desenvolvimento setorial.

As cobranças sociais se refletiram também no campo da segurança pública, exigindo que as instituições responsáveis pela sua execução tivessem a capacidade necessária para dar uma resposta eficaz aos anseios e as necessidades sociais (Sapori, 2007). Apesar dos esforços das instituições públicas, observa-se na prática que, ainda existe déficit de planejamento, controle e interação entre o poder do Estado e uma gestão pública bem estruturada, para que os resultados se mostrem mais suficientes.

A partir da Constituição Federal de 1988, em particular em seu artigo 144, ficou estabelecido que a segurança pública é responsabilidade do Estado e exercida por diversos

órgãos, dentre eles, as Polícias Militares estaduais (Brasil, 1988). Estas instituições organizadas sob os princípios de hierarquia e de disciplina, assimilaram historicamente modelos de gestão de caráter burocrático weberiano e conforme demonstra Acunha (2012, p. 27), “o modelo burocrático enfatiza aspectos absolutamente formais, controlando processos de decisão, estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização, formalismo, entre outros”.

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: I - polícia federal; II - polícia rodoviária federal; III - polícia ferroviária federal; IV - polícias civis; V - polícias militares e corpos de bombeiros militares (Brasil, 1988).

No entanto, frente às complexas demandas sociais e do próprio fenômeno criminal, torna-se flagrante a necessidade de uma ruptura paradigmática no modo de gestão dessas corporações, passando-se a buscar uma gestão mais flexível, com ênfase na eficiência, na descentralização e no foco em resultados, conforme propõe o modelo gerencial (Pereira, 1996; Chiavenato, 2003).

As Unidades policiais militares especializadas, como as de Policiamento Especializado com Cães, inserem-se nesse contexto como organizações que necessitam de autonomia administrativa, capacitação técnica contínua e planejamento estratégico focado em resultados operacionais. É nessa lógica que se vislumbra a viabilidade da transformação da Companhia de Policiamento com Cães (CPCÃES) da Polícia Militar da Paraíba, em Companhia Independente de Policiamento com Cães (CIPCÃES), onde esta mudança poderia ofertar não apenas maior autonomia de gestão, mas também maior capacidade de resposta às necessidades operacionais e administrativas específicas da Unidade.

Como aponta Sapori (2007, p. 109), a gestão da segurança pública no Brasil é marcada por “intervenções governamentais espasmódicas, meramente reativas”, o que corrobora a necessidade e importância de Unidades especializadas com planejamento próprio, estrutura funcional autônoma e recursos adequados ao cumprimento de suas missões. Para Soares (2006), o investimento em recurso humano e a reestruturação organizacional das instituições policiais são medidas imprescindíveis para alcançar uma segurança pública mais eficaz, justa e moderna.

Nesse sentido, a institucionalização e concretização da CIPCÃES poderia representar uma resposta administrativa e estratégica às necessidades da sociedade e da própria corporação, pois poderia atingir um foco mais assertivo nas peculiaridades do policiamento especializado com cães, promovendo maior especialização, inovação técnica e resultados

operacionais mensuráveis. Tal transformação se insere no escopo da modernização da gestão pública e do aperfeiçoamento das políticas de segurança, integrando a binômia tradição e inovação, eficiência e efetividade, legalidade e legitimidade.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho foi feito a partir de uma pesquisa diagnóstica, por meio de um levantamento de dados feito nas Unidades de Policiamento com Cães no Brasil, na intenção de reconhecer o tipo de gestão que é articulada em cada uma delas e, a partir de então, conseguir ter um panorama geral de como as instituições policiais militares especializadas com cães estavam promovendo e articulando seus modelos de gestão institucional.

A coleta de dados foi realizada através de uma pesquisa virtual utilizando a plataforma digital Google Forms, da empresa "Google", que permitiu aos participantes utilizarem o *software* e colocarem as informações solicitadas, sendo os resultados transmitidos automaticamente a um banco de dados.

Importante salientar que o questionário implantado nesta plataforma teve caráter "estruturado", ou seja, as respostas seguiam um conjunto restrito de opções para os sujeitos, o que facilita a análise, além de diminuir o tempo de aplicação e de resposta.

Sendo assim, o universo da pesquisa foi composto por todas as Unidades de policiamento com cães, de acordo com Ferreira e Marques (2022,p.38), "o cão de polícia já é utilizado como tipo de força, determinado pela administração pública e de interesse da coletividade, baseado em parâmetros na legislação brasileira". Nesta mesma linha de pensamento, Martins, Alves e Almeida (2016), em sua Monografia do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina, utilizaram a importância da especialização do plantel canino para emprego no serviço policial e afirmam sobre os cães:

[...] uma suplementação ao Policiamento altamente vantajosa e de custo relativamente baixo, visto que seu emprego, principalmente, na busca e salvamento de pessoas, busca de marginais, detecção de entorpecentes/armas/explosivos e outros materiais, dá a sociedade um retorno que não se pode aquilatar a níveis monetários, pois direta ou indiretamente ele protege e salva vidas, é fiel e obstinado no cumprimento de suas missões e é extremamente afável ao público externo que com ele tem contato, e com certeza, o cão bem adestrado e devidamente especializado para a missão não falha, e ama o que faz, sendo ele a encarnação do lema das Polícias Militares que é "Servir e proteger".

Os questionários foram enviados para os comandantes das referidas Unidades,

tendo sido obtidas 24 (vinte e quatro) respostas, sendo estas representadas por 20 (vinte) estados da Federação, mais o Distrito Federal. Em se tratando de um estudo cuja resposta ao instrumento era voluntária e ainda, perfazendo 78% dos estados federados, seguiram-se as análises, por se tratar de uma amostra significativa.

Minayo, Deslandes e Gomes (2016) mencionam que os objetos das ciências sociais são essencialmente qualitativos. Neste trabalho, o viés qualitativo é trazido a partir da discussão acerca das peculiaridades das unidades investigadas e sua eficiência no uso de cães na segurança pública. Fez-se uso da pesquisa bibliográfica, utilizando referências nacionais e internacionais que são amplamente reconhecidas na temática em questão. Esta abordagem nos permitiu acessar e analisar uma ampla gama de publicações, como livros, artigos científicos e legislações, que são fundamentais para embasar nosso estudo. Além disto, ao nos apoiar em referências de respaldo nacional e internacional, garantimos a qualidade e a relevância das informações obtidas, contribuindo para a robustez e a credibilidade do trabalho.

Por outro lado, dados numéricos como os que foram conseguidos a partir do questionário aqui aplicado, requereram avaliações estatísticas descritivas. Segundo Minayo (2012), “na área de segurança pública, a estatística descritiva mostra-se um instrumento fundamental para a sistematização de dados operacionais e administrativos, o organizarem, resumir e exibir informações de forma acessível, ela contribui para o entendimento dos fenômenos institucionais, sustentando diagnósticos e decisões de gestão”. Para esta parte da análise, foi utilizado um editor de planilhas produzido pela empresa Microsoft em sua versão Excel 2010. Logo, ao analisar os dados obtidos neste estudo, compreendendo a peculiaridade deste projeto, utilizamos a análise qualitativa para análise de dados.

Buscamos dirimir dúvidas e encontrar soluções adequadas acerca da gestão e técnica, usando a metodologia exploratória na pesquisa, sobretudo para identificar lacunas de conhecimento, compreender o contexto específico das instituições, gerar hipóteses de pesquisa, validar abordagens metodológicas e contribuir para a prática na instituição e ações reflexivas pouco realizadas.

Foram analisados dados de diversas Unidades federativas, incluindo Bahia, Distrito Federal, Piauí, Rio Grande do Norte, entre outras, que demonstra um grau expressivo de representatividade nacional. As cidades mais citadas foram: Lauro de Freitas, Brasília, Teresina e Natal que demonstram a presença das Unidades de Policiamento com Cães em capitais e cidades estratégicas, com certo grau de influências

em seus estados federados.

Buscamos também um estudo profundo da forma de estruturação e de gestão de canis nos órgãos que fazem parte do Sistema de Segurança Pública no Brasil, servindo como complemento à propositura, visto que a realidade social é muito dinâmica e a capacidade de adaptação é essencial para garantir que as forças policiais possam responder de forma eficaz e eficiente aos desafios emergentes, mantendo a segurança e o bem-estar da população como prioridade máxima.

No que tange à análise dos dados científicos e/ou empíricos que emergiram, foram tratados ao fulcro de formação de conhecimento doutrinário, com confrontação as bibliografias acerca da temática de gestão e técnica em Unidades policiais militares, utilizando-se de análise qualitativa, que tem a sua concretização da seguinte forma:

[...] eleição de tópicos e temas, uma sequência de narrativa ancorada na literatura e nas próprias verbalizações dos sujeitos, em que o cuidado com a linguagem fica por conta de elaborar uma redação coerente e fluida que encaminhe o leitor para a compreensão, análise e crítica do texto” (Ariés, 1973, p. 17).

Desse modo, a análise qualitativa infere a estruturação de conhecimento, por preservar exigências e recursos que são imprescindíveis para valorização da edificação científica (Minayo, 2012).

Por isto, a análise qualitativa foi baseada no cruzamento dos dados e informações coletadas no projeto, seguida por uma interpretação dos mesmos. O objetivo foi alcançar uma compreensão profunda e subsidiar as Unidades de Policiamento com Cães no Brasil.

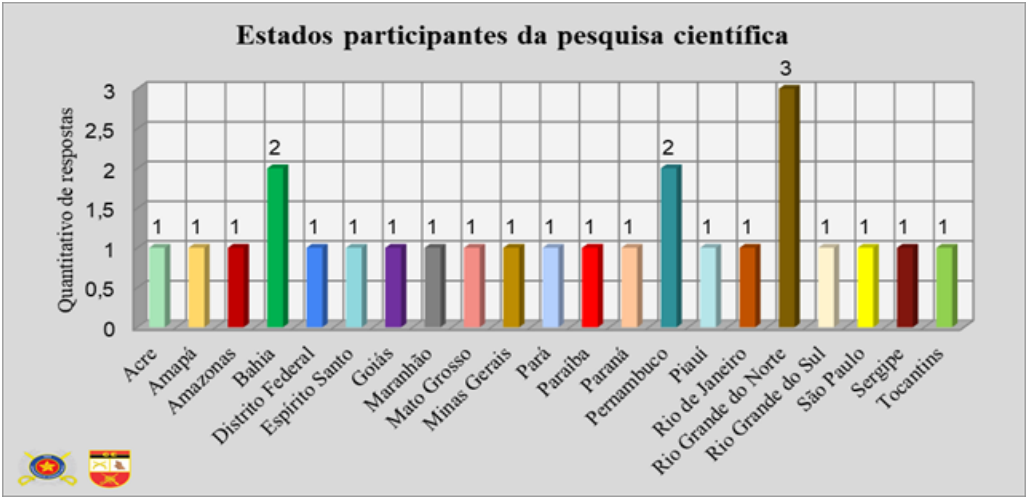
#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Munidos deste arcabouço teórico-científico, foram propostas informações que contemplam debates acerca do tema, no sentido de mobilizar a corporação, a fim de que reconheçam as lacunas existentes e, coletivamente, possa-se buscar soluções para aperfeiçoar a CPCÃES, com base nas informações coletadas por outras Unidades de Policiamento com Cães do Brasil para servir de base.

As respostas foram coletadas em todas as regiões e vinte (20) estados federados do Brasil, além do Distrito Federal (Gráfico 1), contando com a representatividade de diversas capitais do nosso país, o que representa uma robustez no que tange a participação nacional, além da participação de cidades com importância na política de segurança

pública dos estados.

Gráfico 1 - Estados participantes na pesquisa com o quantitativo de respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Na tabela 1 são expostos os principais dados relacionados às características das Unidades, como número de cães, tempo de existência e número de policiais em cada uma delas.

Tabela 1 - Dados das UPCs em relação à quantidade de cães em suas unidades.

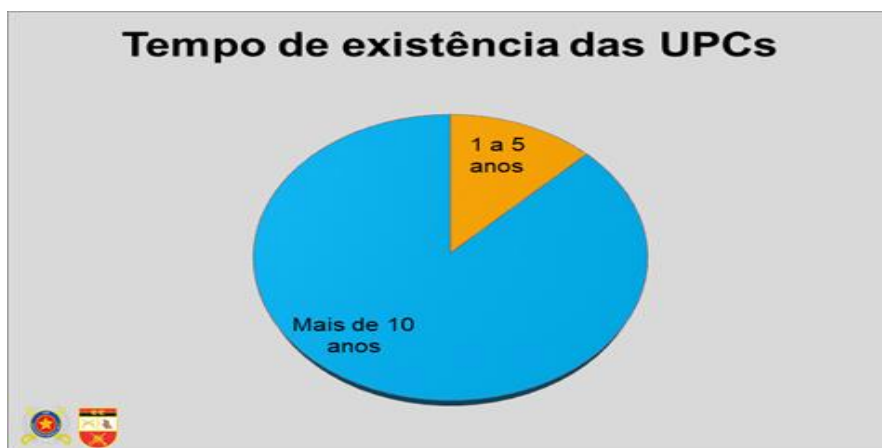
| Tabela demonstrativa dos dados das UPCs                                |                      |                             |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Estados participantes                                                  | 21 estados           | 78% dos estados brasileiros |
| Números de cães por UPCs                                               | 1 a 5 cães           | 02 Unidades                 |
|                                                                        | 6 a 10 cães          | 04 Unidades                 |
|                                                                        | 11 a 20 cães         | 08 Unidades                 |
|                                                                        | Mais de 20 cães      | 11 Unidades                 |
| Tempo de existência                                                    | De 1 a 5 anos        | 03 Unidades                 |
|                                                                        | Mais de 10 anos      | 22 Unidades                 |
| Quantitativo de policiais que trabalham diretamente na gestão das UPCs | De 1 a 5 policiais   | 12 Unidades                 |
|                                                                        | De 6 a 10 policiais  | 5 Unidades                  |
|                                                                        | De 11 a 20 policiais | 2 Unidades                  |
|                                                                        | Mais de 20 policiais | 6 Unidades                  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A distribuição de dados apresentada na Tabela 1 pode ser associada a sua experiência em suas rotinas laborais, sua estrutura física com tempo de existência das Unidades que expõe sua maturidade institucional, o quantitativo de semolventes caninos que implica uma unidade típica, além do seu corpo administrativo que compõe o eixo burocrático das Unidades, que influência nas decisões e nos modelos adotados por estas.

Em relação ao tempo de existência, a maior parte das UPCs possuem mais de 10 (dez) anos de criação (Gráfico 2), o que, de certa forma, pode sugerir uma maturidade institucional, que pode ter sido adquirida mediante ao acúmulo de experiências operacionais, bem como o aperfeiçoamento de práticas administrativas e a execução de protocolos de atuação, onde a longevidade talvez contribua para a estabilidade organizacional, a autonomia decisória e o desenvolvimento constante dos processos, características essenciais para uma gestão pública eficaz e alinhada aos princípios da administração moderna.

Gráfico 2 - Tempo de existência em anos das Unidade de Policiamento com Cães – UPCs

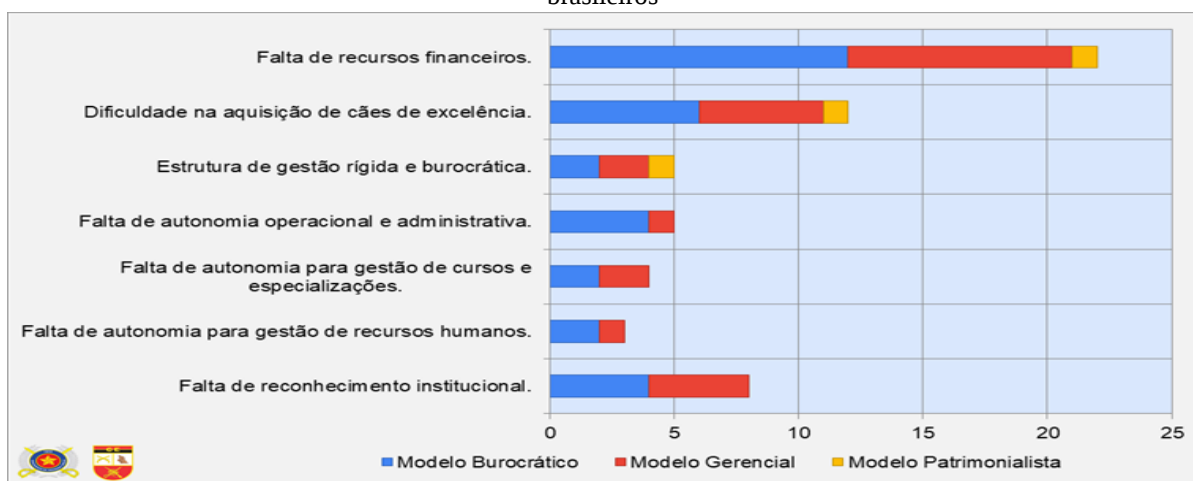


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A análise do Gráfico 3 revela que as dificuldades apresentadas pelas UPCs, provavelmente têm uma forte associação com os modelos informados pelos participantes. Nesta perspectiva, as principais dificuldades são a falta de recursos financeiros (incluindo a dificuldade de aquisição de cães de excelência) e a falta de reconhecimento institucional, além de apresentar em sua maioria, estruturas de gestão administrativa e operacional inadequadas ao enfrentamento dos desafios cotidianos e, também, a ausência de protocolos padronizados a fim de manter a excelência em seus serviços prestados, tanto

ao público interno quanto às demandas oriundas de solicitações da sociedade civil. Observa-se que as Unidades UPCs que adotam o modelo gerencial em sua administração relatam menos problemas desses que foram mencionados acima, o que pode levar a considerar o modelo mais adequado a ser implementado pelas UPCs, em suas estruturas administrativas e operacionais.

Gráfico 3- Dificuldades relacionadas ao modelo de gestão citadas por comandantes de canis militares brasileiros

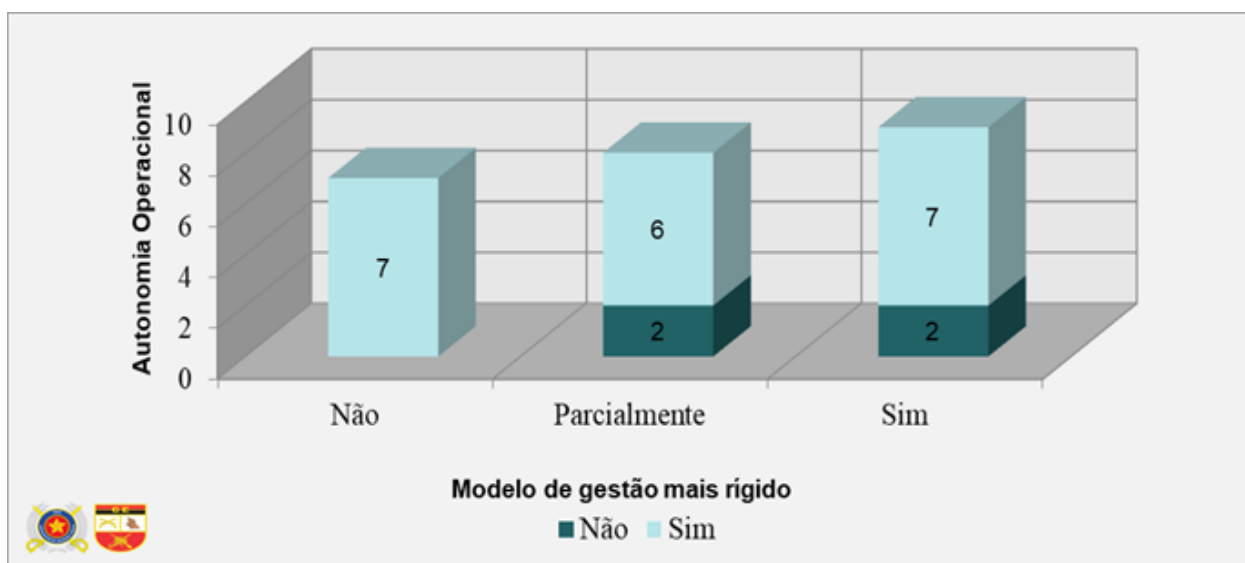


Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

O modelo de gestão mais rígido e hierarquizado na administração pública imposto nas UPCs e que não proporciona autonomia operacional, leva-nos a compreender que essa matriz prejudica a tomada de decisões no desenvolvimento de projetos de extrema relevância, na escolha e execução de projetos para aquisição de bens duráveis, a exemplo de um projeto para aquisição de veículos de transporte para cães, em que tomado o caminho inadequado poderá comprometer a execução de projetos de extremas relevâncias (Gráfico 4).

Segundo Rua (2009), a falta de autonomia decisória representa um dos principais desafios da administração pública brasileira, prejudicando a adoção de práticas mais ágeis e adaptadas às realidades locais. No mesmo caminho, estudos apontam que a rigidez do modelo burocrático limita a discricionariedade dos gestores, frustrando respostas eficazes às demandas específicas das Unidades (Paes de Paula, 2005; Ramos, 1983). Assim, a superação de modelos verticalizados em direção a estruturas mais gerenciais e descentralizadas pode ser indispensável para garantir uma gestão mais eficiente, responsiva e voltada à realidade operacional das UPCs.

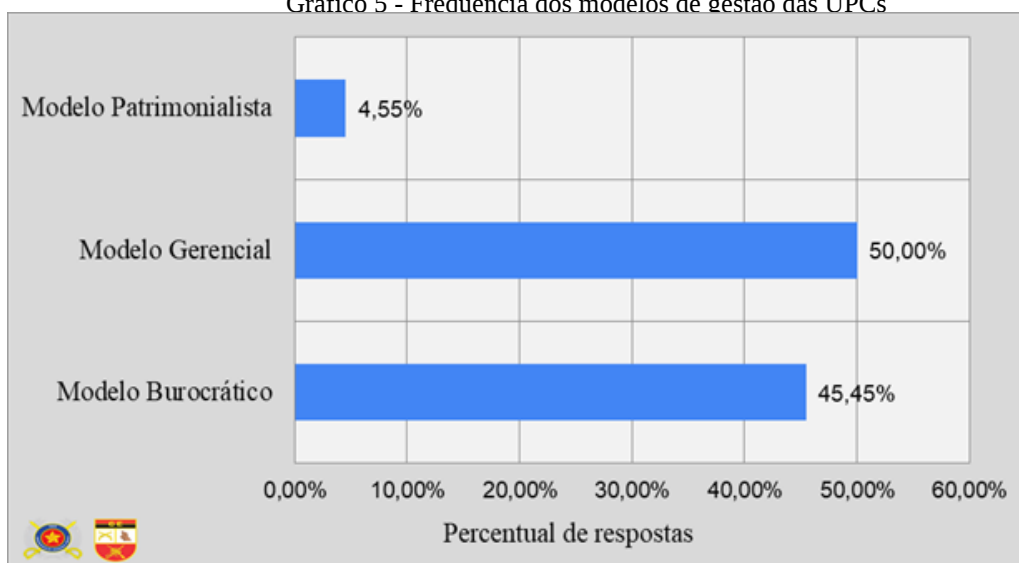
Gráfico 4 - Autonomia Operacional vs modelo rígido de gestão



Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Em relação aos três modelos de gestão, a pesquisa, demonstra em termos percentuais que o modelo gerencial é o mais adotado pelas UPCs, seguido pelo burocrático por uma diferença bem reduzida, o que se pode considerar que os dois modelos são adotados em sua maioria; já o modelo patrimonialista ou colegiado apresenta o menor percentual, sendo pouco mencionado pelos participantes (Gráfico 5). Isto ajuda a compreender o contexto de dificuldades encontradas pelas Unidades, em especial na relação de flexibilidade e autonomia administrativa e operacional.

Gráfico 5 - Frequência dos modelos de gestão das UPCs



Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Em relação ao atendimento veterinário, a abordagem mais frequente encontrada foi a presença de um quadro de veterinário próprio na Unidade, adotada por 45% das UPCs (Tabela 2). Isto indica uma tendência de Unidades que buscam contar com profissionais internos para cuidar da saúde dos cães, garantindo maior controle sobre os atendimentos. No entanto, há uma parcela significativa que recorre a alternativas, como policiais especializados (27%) ou convênios externos (14%), o que demonstra que alguns estados possam buscar alternativas externas, por não terem disponíveis recursos humanos especializados ou entenderem que a terceirização desses serviços seja mais eficaz e transparente para a administração pública.

Tabela 2 - Abordagens para atendimento veterinário de cães pertencentes às Unidades de Policiamento com Cães nos estados brasileiros

| ABORDAGEM PARA ATENDIMENTO VETERINÁRIO                                                   | QUANTIDADE DE UNIDADES | PERCENTUAL(%) |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------|
| Existe quadro de veterinário na Unidade                                                  | 10                     | 45            |
| Algum policial de outro quadro que tem especialização veterinária executa o serviço      | 6                      | 27            |
| Existe convênio com alguma instituição, universidade ou outro órgão                      | 3                      | 14            |
| Existe terceirização do serviço de clínica veterinária através de processos licitatórios | 2                      | 9             |
| Sem resposta específica                                                                  | 1                      | 6             |

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos a partir da pesquisa permitiram traçar um panorama abrangente sobre os modelos de gestão adotados pelas Unidades de Policiamento com Cães (UPCs) no Brasil. Com a participação de 20 estados da federação, mais o Distrito Federal, representando

todas as regiões do país (Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste), foi possível construir um retrato robusto e representativo da realidade institucional destas Unidades especializadas, o que confere legitimidade e amplitude ao diagnóstico proposto.

Constatou-se que os estados cujas UPCs operam sob modelos de gestão mais burocráticos e centralizados enfrentam maiores dificuldades quanto à autonomia administrativa e operacional, o que repercute negativamente na capacidade de mobilização de recursos financeiros, na efetivação de melhorias estruturais e no reconhecimento institucional do trabalho desempenhado. Essas limitações sugerem a necessidade de repensar os modelos de gestão adotados, em especial, diante dos desafios operacionais que exigem maior flexibilidade, inovação e resposta rápida às demandas sociais.

A investigação aprofundou-se, ainda, na análise da forma como os canis policiais são estruturados e geridos no âmbito do Sistema de Segurança Pública, contribuindo para a compreensão dos aspectos organizacionais que influenciam diretamente na eficiência e na eficácia da atuação dessas Unidades. Tal abordagem reforça a importância de compreender a gestão como um processo dinâmico, que deve acompanhar as transformações sociais e operacionais, priorizando sempre a capacidade adaptativa das instituições de segurança.

A análise qualitativa dos dados, embasada em referenciais doutrinários e confrontada com as verbalizações dos sujeitos participantes, permitiu estruturar um conhecimento científico coerente, ancorado na literatura especializada e na realidade empírica.

Portanto, este trabalho alcança seu objetivo ao oferecer um diagnóstico consistente sobre os modelos de gestão administrativa e operacional das UPCs no Brasil, contribuindo para o debate sobre a modernização das estruturas organizacionais das forças policiais, sobretudo no que se refere às Unidades que atuam com o emprego de cães no policiamento.

## REFERÊNCIAS

ACUNHA, Fernando José Gonçalves. **A Administração Pública brasileira no contexto do Estado Democrático de Direito**. Brasília: CEAD/UnB, 2012.

ANDREWS, Cristina; BARIANI, Edison. As Marcas de Nascimento: A Administração Pública da Colônia à República Velha. In: ANDREWS, Cristina W. e BARIANI. **Administração Pública no Brasil: Breve História Política**. São Paulo: Editora UNIFESP, 2010, p. 13-37.

ARIÈS, Philippe. **História Social da criança e da família**. Tradução de Dora Flaksman. 2ª ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1973.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, [2016].

BRASIL. **Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública**. Manual de policiamento com cães. Brasília: MJ/SENASP, 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na década de 1990**. São Paulo: Editora 34, 1998.

CARVALHO, João Marcos. A atuação dos cães de faro no combate ao tráfico de drogas: análise das operações de polícia com cães. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 14, n. 2, p. 152-170, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003

COSTA, Frederico Lustosa da. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. RAP, Rio de Janeiro 41(5): 829-74. Set/out, 2008.

DANTAS, João; SILVA, Maria. **Gestão e segurança pública: desafios contemporâneos**. São Paulo: Editora Segurança, 2013.

FERREIRA, Graziella Ungethuen; MARQUES, Sandra Márcia Tietz. A utilização do cão especializado em segurança nas corporações policiais: revisão. **Revista Agrária Acadêmica**, Imperatriz, MA, v. 5, n. 1, p. 38–50, jan./fev. 2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/252732>. Acesso em: 22 abr. 2025.

FERREIRA, A. P.; MARQUES, L. S. A utilização do cão especializado em segurança nas corporações policiais: revisão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 1-13, 2022. Disponível em: <https://agrariacad.com/2022/01/26/a-utilizacao-do-cao-especializado-em-seguranca-nas-corporacoes-policiais-revisao>. Acesso em: 10 abr. 2025.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 25. ed. rev. atual. Petrópolis: Vozes, 2007. 108p.

MARTINS, João; ALVES, Maria; ALMEIDA, José. **Policiamento e segurança pública: a contribuição dos cães no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Segurança, 2016.

PAES DE PAULA, Ana Clara Torres. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, L. B. C. **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil**: Para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: editora 34. 1996.

PEREIRA, L. B. C. D. Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47 (1) janeiro-abril 1996.

PEREIRA, L. B. C. Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, 50 (4) janeiro-abril 1999.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA PARAÍBA. **Estado Maior Estratégico**. Intranet. João Pessoa, 2016.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RUA, Maria das Graças. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, 2009.

SILVA, Rodrigo; PEREIRA, Ana Clara. Gestão de recursos e eficiência operacional no policiamento especializado: o emprego do binômio policial-cão. **Revista de Estudos de Segurança Pública**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 33-45, 2015.

SOARES, Luiz Eduardo. Segurança Pública: presente e futuro. **Estudos Avançados**, v. 20, n. 56, p. 91-106. São Paulo, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v20n56/28629>>. Acesso em: 29 jun. 2024.

SOUZA, Luiz Henrique. **Policiamento com cães**: doutrina, técnica e prática. Belo Horizonte: Editora Segurança & Sociedade, 2017.