



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

JANDERSON DO NASCIMENTO SANTOS

**GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA PARAÍBA:
A BUSCA POR RESULTADOS**

JOÃO PESSOA – PB

2016

JANDERSON DO NASCIMENTO SANTOS

**GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA PARAÍBA: A BUSCA POR
RESULTADOS**

Artigo apresentado à Banca Avaliadora da Universidade Federal da Paraíba/UEPB, de acordo com a Resolução CSTGP Nº 01/2015, como requisito para conclusão do curso de graduação da Universidade Federal da Paraíba/UEPB, em cumprimento às exigências para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública sob orientação do Prof. Dr. Marco Antônio de Castilhos Acco.

JOÃO PESSOA – PB

2016

S237g Santos, Janderson do Nascimento.

Gestão da Polícia Militar do Estado da Paraíba: a busca por resultados/ Janderson do Nascimento Santos. – João Pessoa, 2016.

18f.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio de Castilhos Acco.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Tecnologia em Gestão Pública – UFPB/CCSA).

1. Gestão pública. 2. Segurança pública. 3. Gestão por resultados. 4. Polícia Militar – Paraíba. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 35

JANDERSON DO NASCIMENTO SANTOS

**GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA PARAÍBA: A BUSCA POR
RESULTADOS**

Artigo apresentada e aprovada em 31 / 05 / 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marco Antônio de Castilhos Acco
(Orientador)

Prof. Dr. Flavio Perazzo
(Examinador)

Prof. Dr. Maurício Sardá
(Examinador)

GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA PARAÍBA: A BUSCA POR RESULTADOS

Janderson do Nascimento Santos*

RESUMO

O presente artigo, elaborado por meio de pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, abordará o contexto da gestão pública no Brasil e da Polícia Militar do Estado da Paraíba, instituição responsável por empreender ações de prevenção e repressão à criminalidade e a promoção da paz social no território paraibano, através do monopólio da força legítima. A análise estará centrada em verificar a modificação da gestão dessa instituição buscando ao chamado modelo gerencial, de modo que a gestão seja realizada com vista ao resultado e direcionada ao cliente desse serviço público. E assim, de maneira mais eficiente e satisfatória, prover a segurança pública enquanto direito fundamental do cidadão, garantido no artigo 6º da Constituição Federal de 1988, para que a sociedade sintam-se protegida.

Palavras chave: Gestão Pública. Segurança Pública. Polícia Militar. Gestão por Resultados. Gerencialismo.

MANAGEMENT IN POLICE MILITARY PARAÍBA STATE : THE SEARCH FOR RESULTS

ABSTRACT

This article, prepared by means of literature , developed from already prepared material, consisting mainly of books and scientific articles will address the context of public management in Brazil and the Military Police of the state of Paraíba , the institution responsible for undertaking actions prevention and repression of crime and the promotion of social peace in Paraíba territory , through the monopoly of legitimate force. The analysis will focus on checking the modification of the management of the institution seeking the call management model , so that the management is carried out with a view to results and targeted customer of that service . And so, more efficient and satisfactory manner , provide public safety as a fundamental civil right, guaranteed by Article 6 of the Constitution of 1988 , so that society feel protected.

Keywords: Public Administration. Public security. Military police. Managing for Results. Managerialism.

* 2º Tenente da Polícia Militar do Estado da Paraíba
Bacharel em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar do Cabo Branco
Bacharelado em Tecnologia em Gestão Pública pela Universidade Federal da Paraíba.
Matrícula: 11311395
E-mail: jandersonnspm@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A administração pública no Brasil tem alguns de seus elementos constitutivos marcados pela forma como os portugueses geriam os órgãos públicos em Portugal e no Brasil colônia. Isso decorre do fato de o Brasil ter sido colônia portuguesa e que, segundo Andrews e Bariani (2010), em 1808, na vinda da família Real, Dom João VI desembarca no Brasil com uma corte com cerca de dez mil pessoas e forma a sede do governo real no Rio de Janeiro. Uma administração que tinha, entre outras, características o nepotismo e a satisfação dos interesses individuais através da utilização do aparelho estatal. Práticas essas, que foram tomando várias formas no decorrer dos anos, mas que ainda nos dias atuais são notórias, a exemplo de situações em que parentes de políticos sem preparo sendo escolhidos para cargos de confiança importantes na administração pública; empresas financiadoras de campanhas eleitorais vencendo licitações duvidosas; uso de verbas públicas para benefício próprio; utilização de empresas e ONGs fantasmas para parcerias criminosas com o poder público, o que atribui também aos brasileiros a culpa pelos insucessos praticados na administração brasileira ao longo dos quase dois séculos desde a declaração da independência até os dias atuais, assim como descreve Andrews e Bariani (2010, p. 13).

Muitas características que podemos observar ainda na administração pública brasileira – como o patrimonialismo, o clientelismo e o formalismo – têm sua origem em fatores políticos e sociais que remontam aos tempos do Brasil Colônia (1500 – 1822), tem sido reforçados e modificados durante os períodos do Império (1822 – 1889) e da República Velha (1889 – 1930).

No primeiro governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, iniciado em 1995, uma das prioridades foi a reforma da administração pública. Então, foi proposto transformar a estrutura administrativa brasileira de burocrática à gerencial. Inicialmente o projeto sofreu fortes resistências por ser entendida como redução da máquina administrativa e limitações de funções provedoras de bens e serviços, como é possível perceber no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (1995, p.13): “Deste modo o Estado reduz seu papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se entretanto no papel de regulador e provedor ou promotor destes [...]”.

Essa administração gerencial tem como principais características o foco no cidadão, a busca por resultados, o controle a posteriori na execução das tarefas, culminando com certo grau de confiança nos servidores públicos, a descentralização das atividades através da delegação de autoridade e responsabilidade aos gestores e o estabelecimento de metas e objetivos mensuráveis para realização do controle medido pelo desempenho (PDRAE, 1995).

Diante da conjuntura da sociedade, que tem aumentado consideravelmente o acesso às informações e que requer cada vez mais agilidade e qualidade no atendimento das suas demandas, a prestação do serviço público vem sendo mais cobrada e as diversas práticas antigas realizadas no campo da gestão pública, que não tem como objetivo o atendimento das necessidades da população e sim dos interesses particulares, vêm sendo questionadas com mais veemência.

Estas cobranças se refletem também no campo da segurança pública (SAPORI, 2007), cabendo aos órgãos responsáveis por promovê-la terem o discernimento necessário para responder às necessidades sociais de maneira ágil e satisfatória, buscando o constante aprimoramento da prestação do serviço. Para tanto, faz-se necessário que os gestores em segurança pública tenham um olhar diferenciado para reconhecer as demandas da área e dirigir ações estratégicas no sentido de resolver problemas, melhorar indicadores, bem como o desempenho global de instituições que se inter-relacionam com o intuito de promover um ambiente mais harmônico para o convívio social e que permita perceber uma maior sensação de segurança.

No tocante à Polícia Militar do Estado da Paraíba (PMPB), instituição pertencente ao sistema responsável por promover a segurança pública, as cobranças não são menores. Conforme o Anuário Brasileiro de Segurança Pública de 2015, os índices de criminalidade cresceram no Estado da Paraíba, tornando necessário o aprimoramento na gestão do trabalho de polícia preventiva e repressiva, de maneira a respeitar direitos humanos, com o escopo de atingir resultados mais adequados e melhores enquadrados no que tange às necessidades da sociedade contemporânea.

Para que a PMPB obtenha uma gestão que tenha como direcionamento o resultado e a efetividade das suas ações, a forma de gerir a Polícia Militar do Estado da Paraíba não deve se basear no “achismo” e no tradicionalismo. Nas instituições militares, os altos cargos da administração são exercidos por pessoas com elevadas posições hierárquicas, que já possuem bastante tempo de serviço, fazendo com que a gestão aconteça com base na experiência dessas pessoas. Sob essa ótica Miranda (2008, p. 17) afirma que:

Tradicionalmente, a gestão dos recursos policiais e o planejamento das ações têm sido orientados apenas pela “experiência” e “bom senso” dos agentes (investigadores, inspetores e oficiais de cartório) e autoridades policiais (delegados).

Este artigo foi realizado com o escopo de contribuir para conscientização dos atuais e futuros gestores da Polícia Militar do Estado da Paraíba sobre a importância de uma forma adequada, eficiente e eficaz de gerir essa importante instituição. Não tendo a perspectiva

esgotar todos os aspectos sobre o tema, no entanto, ao menos, aguçar as discursões sobre a possibilidade de aplicação de um novo modelo de gestão na PMPB que busque os bons resultados alcançados.

Esse trabalho será estruturado inicialmente por uma breve recomposição de aspectos da transformação da Gestão Pública no Brasil através dos modelos de gestão. Em seguida serão mostradas disposições legais sobre a existência da polícia, sua finalidade e estrutura da PMPB. Na terceira seção será abordada a Gestão na PMPB e sua tendência aos aspectos do modelo gerencial de gestão. Por fim, as considerações finais a cerca da Gestão da PMPB entre o viés burocrático e o gerencial e as novas formas de *accountability*.

2 MUDANÇA ESTRUTURAL DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

O Brasil, que por quase trezentos anos foi mantido colônia de Portugal, ao ter sua independência declarada, não conseguiu mudar consideravelmente o modo como tratava o serviço público (Andrews e Bariani, 2010). O clientelismo, que representa a troca de favores e a fidelidade entre os políticos e seus apoiadores foi uma relevante característica que persistiu na administração. Essa marca na forma de gerir a máquina pública demonstra como o patrimonialismo ainda permanecia na gestão pública brasileira, um período em que não era feita distinção entre público e privado, a alta classe política utilizava-se dos bens públicos para alcançar seus anseios pessoais, muito evidentes no período Imperial e na república do café-com-leite. Como afirma Bresser Pereira (1999, p. 17) “Os políticos patrimonialistas defendem interesses pessoais ou familiares, os corporativistas, interesses de grupos”.

Já no Estado Novo, com a criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), surge uma tentativa de inovação e modernização do serviço público no âmbito federal através da busca da racionalização administrativa. É a primeira tentativa mais substantiva para a introdução de princípios de organização burocrática da máquina, tendo como principais características a exigência de competência e qualificação para contratação de pessoal, buscando o aumento da eficiência, impessoalidade e a instalação da moralidade pública através do controle dos procedimentos realizados na administração. Como argumenta Bresser Pereira (1996), a administração pública burocrática clássica foi adotada como tentativa de substituir a administração patrimonialista após a criação do DASP, sendo implantada, com enormes dificuldades e limitações, pela reforma administrativa promovidas por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes, tendo como referência a burocracia que Max

Weber descreveu, baseada numa série de princípios, entre os quais o do mérito profissional, o formalismo e o controle dos processos administrativos.

No entanto, em face à lentidão da administração burocrática, haja vista o aumento da complexidade social, e as disfunções burocráticas, a exemplo do apego exagerado aos regulamentos, excesso de formalismo e a exibição de sinais de autoridade (CHIAVENATO, 2003), surgiu então à necessidade de alterar novamente a estrutura administrativa do país para uma que permitisse uma maior fluidez aos processos administrativos.

Sendo assim, no ano de 1967 em resposta a rigidez burocrática e a centralização do poder, surgiu a segunda tentativa de reforma da administração que buscou, desta vez, implantar procedimentos gerenciais presentes no setor privado, combatendo a ausência de planejamento, que tornava a administração pública ineficaz, ineficiente e irresponsável e o centralismo, que impedia a fiscalização e o controle das atividades. De acordo com Bresser Pereira (1996, p. 7), “A reforma iniciada pelo Decreto-Lei 200 foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil”. Como consequência dessa reforma, instituíram-se como princípios da racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle dos resultados. Através da flexibilização da sua administração, buscava-se uma maior eficiência nas atividades econômicas do Estado.

Apesar da distância entre as metas estabelecidas e as metas cumpridas, não resta dúvida de que o Decreto-Lei nº 200 contribuiu para a consolidação do modelo de administração para o desenvolvimento no Brasil. Essa nova concepção viria substituir o modelo clássico de burocratização, baseado nas idéias de Taylor, Fayol e Weber. (COSTA, 2008, p. 852).

O modelo gerencial adotado pelo Decreto-Lei nº 200 tem o objetivo de dá condições ao Estado de realizar funções que o mercado não seja capaz de realizar, no entanto, voltada para as necessidades do cidadão.

É a administração pública gerencial que está surgindo, inspirada nos avanços realizados pela administração de empresas. Aos poucos foram-se delineando os contornos da nova administração pública: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida. (BRESSER PEREIRA, 1996, p.6)

O modelo gerencial de gestão não ficou imune a efeitos indesejáveis, o próprio Bresser Pereira (1996), responsável pela formulação desse modelo, revela que a flexibilização

trazida pelo modelo gerencial, passou a facilitar práticas patrimonialistas, como por exemplo, a possibilidade de contratação de pessoal sem necessidade de realização de concurso público nos órgãos descentralizados, ou seja, através de contratação direta, em que pessoas apadrinhadas eram beneficiadas.

Diante dessa exposição, é possível perceber como a gestão pública brasileira e consequentemente os seus órgãos, passou e ainda vem passando por modificações com o objetivo de alcançar melhores resultados na prestação dos seus serviços. Essas modificações ensejam também em uma nova denominação, de administração pública, mais voltada aos procedimentos, passamos para gestão pública, influenciada por diversas dimensões como política, cultural, social, econômica, entre outras. Como ressalta Bresser Pereira (1996, p. 7): “Em vez de falar de administração pública, que era burocrática e se concentrava na eficácia do poder do Estado, falamos hoje de gestão pública, o que pressupõe a eficácia e busca da eficiência do Estado”.

3 POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA PARAÍBA

Sendo responsabilidade do Estado, pelo fato de deter o monopólio da força legítima, manter a ordem e corrigir condutas individuais que afrontem as legislações que defendem o interesse coletivo, evitando e coibindo conflitos, se faz necessária à criação de mecanismos para exercer tal força, daí a existência das polícias a fim de preservar a ordem pública, como é possível verificar na nossa carta magna.

Nesse contexto, a Polícia Militar do Estado da Paraíba existe como instrumento para assegurar a liberdade e as garantias individuais, verificável na Constituição do Estado da Paraíba, dentro dos limites do interesse da coletividade, objetivando a preservação da ordem pública. A existência da Polícia Militar está prevista na nossa carta magna (BRASIL, 1988), inserida dentro de um conjunto de órgãos que são responsáveis pela segurança pública. Tal referência é encontrada no 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:

1. I - polícia federal;
2. II - polícia rodoviária federal;
3. III - polícia ferroviária federal;
4. IV - polícias civis;
5. V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

Tendo sua competência descrita no art. 144 § 5º da Constituição cidadã (BRASIL, 1988):

Às polícias militares cabem à polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

Em matéria Estadual, a PMPB é citada no art. 42 da Constituição do Estado da Paraíba, que diz:

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio e **asseguramento da liberdade e garantias individuais**, através de órgãos de assessoramento ao Governador do Estado, que contará para isso com a colaboração de órgãos de execução autônomos e harmônicos, tais como a Polícia Civil, a Polícia Militar e outros definidos em lei.

A Polícia Militar do Estado da Paraíba dispõe no seu quadro de efetivo atualmente de 9.060 policiais na ativa, segundo dados da intranet da própria instituição, para atender uma população de 3.766.528 habitantes, dados do último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Esses dados revelam que temos aproximadamente 1 policial para 415 habitantes. A lei complementar nº 87 de 02 de dezembro de 2008 do Estado da Paraíba, que dispõe sobre a organização estrutural e funcional da PMPB, em seu artigo 51, diz que no ano de 2008 o efetivo policial deveria ser de 17.933, número que colocaria a média de um policial para cada 210 habitantes. Considerando essa previsão do número de policiais estática para fins estatísticos, teríamos hoje um déficit de 8.873 policiais necessários para preencher os cargos e exercer as diversas funções previstas na lei complementar acima citada. Isso revela uma das dificuldades encontrada para prestação do serviço de segurança pública pela PMPB, assim como também ressalta a necessidade de uma gestão eficiente dos recursos escassos disponíveis.

Finalisticamente, um exemplo da dificuldade gerada pelo déficit de efetivo é que em locais onde a incidência de crimes é alta, uma das estratégias utilizadas para conter a onda de crimes e promover a sensação de segurança é realizar uma saturação dessa área através do lançamento de grande número de recursos policiais, o que se torna inexecutável em diversos locais de alta incidência de crimes simultaneamente pela deficiência de efetivo.

4 GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA PARAÍBA

Após uma breve recomposição de aspectos da transformação da Gestão Pública no Brasil e uma exposição para se compreender onde a PMPB está inserida e qual seu mister, cabe ressaltar que a forma de gerir essa instituição também não ficou isenta à mudanças.

A exemplo das transformações que vem acontecendo com o Estado de Minas Gerais, com sua Polícia Militar Estadual (PMMG), que deixou de apenas exercer o controle através

da hierarquia e da disciplina e desde o ano de 1999 passou a utilizar-se da gestão por resultados, auxiliada por indicadores de desempenho organizacional, dando maior autonomia às unidades policiais responsáveis por grupo de bairros, com planejamento continuado para reorientar as ações e uma prestação do serviço, com atenção ao cidadão através de canais de participação para identificar as reais necessidades, que trouxe resultados significativos, claramente representados pelo “Prêmio Excelência em Gestão Pública” concedida à PMMG pelo governo do Estadual (VIEIRA; PROTÁSIO, 2011). E também no Estado de Pernambuco, onde a Polícia Militar Pernambucana (PMPE) através de uma política pública de segurança, denominada “Pacto pela Vida”, baseada num modelo de gestão por resultados, com monitoramento permanente das ações, com divisão de áreas sob responsabilidade de unidades policiais, que serviu de inspiração para a Polícia Militar do Estado da Paraíba. As polícias militares acima citadas vêm buscando a modernização de suas gestões em buscas de melhores resultados e não está sendo diferente com a PMPB.

Com o advento da Lei Complementar estadual nº 111, de 14 de dezembro de 2012, que dispõe sobre o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Estado da Paraíba, toda a área estadual foi dividida em Territórios Integrados de Segurança Pública (TISPs), nos quais os órgãos responsáveis pela manutenção da ordem pública (polícia militar, polícia civil e corpo de bombeiros) devem atuar de forma integrada.

Tal modelo de gestão da segurança pública teve como inspiração o programa “Pacto Pela Vida” desenvolvido no Estado de Pernambuco. Foi então criado na Paraíba o Programa “Paraíba Unida pela Paz” que tem como objetivo modificar o cenário da criminalidade estadual, principalmente, no combate aos crimes violentos letais intencionais (CVLIs) e aos crimes violentos contra o patrimônio (CVPs), parâmetros base para a avaliação do panorama estadual criminal.

No art. 2º da lei acima citada descreve quais são os considerados TISPs, que são eles: em nível estratégico - Região Integrada de Segurança Pública e Defesa Social (REISP), em nível tático - Área Integrada de Segurança Pública e Defesa Social (AISP) e em nível operacional - Distrito Integrado de Segurança Pública e Defesa Social (DISP). Essa estrutura organizacional permitiu inserir mecanismos de coordenação e controle importantes, que aumentam o *accountability* dos gestores, pois, anteriormente a essa mudança estrutural inexistia obrigação legal e moral dos gestores em segurança pública de prestar contas de resultados alcançados pelas suas ações.

Uma importante consequência da integração interinstitucional em territórios delimitados foi a maior comunicabilidade entre os órgãos, que potencializou a troca de

informações, principalmente, entre as forças policiais e assim aumentando a capacidade de governança, no sentido do gerenciamento das relações entre as organizações envolvidas e a possibilidade de alcançar melhores resultados.

Isso porque o não compartilhamento de informações entre as organizações policiais, especialmente de seus sistemas informatizados, a incompatibilidade de áreas territoriais de atuação e a inexistência de planejamento conjunto de ações foram considerados os principais focos de disjunção do trabalho policial. (SAPORI, P. DE ANDRADE, 2008, p. 433)

Levando em consideração que a Polícia Militar do Estado da Paraíba é a instituição que mais está presente no dia a dia dos cidadãos paraibanos com o escopo de promover a segurança pública, conseqüentemente, passou a carregar o fardo do descrédito nos serviços prestados por órgãos públicos responsáveis pela paz social, que é conseqüência do aumento considerável da criminalidade. Como afirma Soares (2006, p. 100), “As polícias brasileiras, de um modo geral, são ineficientes na prevenção e na repressão qualificada, na investigação e na conquista da indispensável confiança da população”.

Justamente por trabalhar na prevenção do crime (conforme competência constitucional), a distribuição dos recursos de forma eficaz é imprescindível para o sucesso de seu mister, para tanto é essencial acompanhar a dinâmica da sociedade. Assim, é de extrema relevância a necessidade de modernização da gestão na PMPB no que se refere a seu viés burocrático e gerencial, visando à realização de um melhor trabalho de prevenção através de uma gestão cada vez mais eficiente, com resultados mais satisfatórios para a população, que figura como destinatária dos serviços, assim afirma Souza Neto (2009, p. 53) que “a segurança é um serviço público a ser prestado pelo Estado. O cidadão é o destinatário desse serviço. Não há mais inimigo a combater, mas cidadão para servir”.

A nova estruturação da Polícia Militar Paraibana, imposta pela Lei Complementar nº 111, permite perceber a inserção de algumas características do modelo gerencial, no caso, a descentralização administrativa demonstrada com a divisão em Territórios Integrados de Segurança Pública (TISPs). Outro exemplo são as várias subdivisões e a mensuração dos resultados alcançados por cada território, aonde nota-se uma gestão voltada para os resultados.

Em conseqüência da descentralização e da gestão voltada para os resultados, notadamente surge uma maior preocupação dos gestores dos territórios em alcançar resultados satisfatórios, o que gera um sentimento de responsabilização, denominado de *accountability*. Isso ocorre porque mensalmente há uma reunião de gestores do Estado e comandantes das

unidades policiais, para prestação de contas dos resultados alcançados, que são computados pelo NACE, Núcleo de Análise Criminal e Estatística da PMPB.

[...] a ideia contida na palavra *accountability* traz implicitamente a responsabilização pessoal pelos atos praticados e explicitamente a exigente prontidão para a prestação de contas, seja no âmbito público ou no privado (PINHO; SACRAMENTO, 2009, p. 1347).

Ainda sim, é possível perceber uma competição produtiva entre os TISPs objetivando o alcance de melhores resultados em relação aos seus concorrentes em prol do reconhecimento e dos incentivos oferecidos. (PAULA, 2005).

Adicionalmente, praticar-se-ia a competição administrada no interior do próprio Estado, quando houvesse a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. (COSTA, 2008, p. 866).

Essa competição administrada é estimulada ainda pela política remuneratória do governo do Estado que recompensa os policiais das unidades responsáveis por determinados TISPs, que alcancem melhores índices percentuais de redução dos “Crimes Violentos Letais Intencionais” (CVLI). Essa política remuneratória é denominada de “Prêmio Paraíba Unida Pela Paz” (PPUP), criada pela Medida Provisória N° 223 de 03 de abril de 2014, que em seu art. 4º, parágrafo único define como CVLI o homicídio doloso, o latrocínio, a lesão corporal dolosa seguida de morte e outros crimes intencionais que resultem em morte, os quais servirão de parâmetro para avaliação da redução dos índices de criminalidade. Já em seu art. 5º descreve que o prêmio terá periodicidade semestral e valor definido pelo chefe do executivo.

Uma modificação que remete a uma característica do modelo gerencial com foco finalístico importante de se relatar neste ensaio foi à forma de prover veículos para utilização como viaturas policiais, que anteriormente eram comprados para fazer parte do patrimônio do Estado, sendo assim, os custos de aquisição e de manutenção dessas viaturas era de inteira responsabilidade da instituição, através de suas oficinas e de parte do efetivo policial deslocado para tal serviço, além dos custos para aquisição de peças. Atualmente, através de um contrato de locação a renovação e manutenção das viaturas são de inteira responsabilidade de uma empresa terceirizada vencedora do processo licitatório, realizado na modalidade pregão presencial, registado pelo número 242/2011, onde em seu item 11.7.5 fica explícito que a manutenção preventiva e corretiva dos veículos locados é de responsabilidade da contratada e sem ônus para a instituição, assim como em seu item 11.7.7 onde a empresa contratada deve manter os veículos sempre com seguro total.

Essa decisão de gestão em optar pela terceirização ocasionou a possibilidade de emprego do efetivo na atividade fim, o que não era possível anteriormente, pois esse contingente era utilizado apenas para manutenção das viaturas. No entanto, a instituição

passou a ter uma maior função fiscalizadora e de controle sobre o cumprimento do contrato, ficando assim a questão se a instituição consegue ou não fiscalizar e controlar a execução do contrato de maneira eficaz, carecendo de avaliação se está sendo vantajosa e rentável para a administração pública a terceirização desse serviço.

Mesmo com essas indagações, a gestão da PMPB, através de um método gerencial, diminuindo funções meio provedoras de serviço ou bens de forma direta, e realocando esses policiais para atividade fim, buscou contribuir para solução do problema do déficit de efetivo policial.

Apesar de apresentar melhorias relevantes para a prestação do serviço público, é salutar ressaltar que o modelo gerencial não é irretocável e que o grau de fusão com o modelo burocrático será ditado pelas necessidades de cada instituição e pelo tipo de serviço prestado.

Vale notar que a instalação do padrão gerencialista também acabou reforçando a autonomia do executivo e do círculo tecnocrático. Visando um ganho de eficiência, a nova administração pública recomenda o aumento do poder discricionário dos burocratas e a elaboração de regras durante o processo de tomada de decisão, que acaba por colocar o interesse público em segundo plano na medida em que incentiva o individualismo do decisor. (PAULA, 2005, p. 143)

Também afirma Marques (2008, p. 35) que “A administração pública gerencial constitui uma avanço e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa que negue todos os seus princípios”. Assim é de fundamental importância que os gestores da Polícia Militar paraibana tenham o discernimento para fazer os ajustes necessários em cada setor, ou seja, o quanto deve ser burocrática e quanto deve ser gerencial cada parte da organização de acordo com suas finalidades.

Por outro lado, a combinação de princípios gerenciais e burocráticos deverá variar de acordo com o setor. A grande qualidade da administração pública burocrática é a sua segurança e efetividade. Por isso, no núcleo estratégico, onde essas características são muito importantes, ela deverá estar ainda presente, em conjunto com a administração pública gerencial. Já nos demais setores, onde o requisito de eficiência é fundamental dado o grande número de servidores e de cidadãos-clientes ou usuários envolvidos, o peso da administração pública burocrática deverá ir diminuindo até praticamente desaparecer no setor das empresas estatais. (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 24)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS: A POLÍCIA MILITAR ENTRE A BUROCRACIA, O GERENCIALISMO E NOVAS FORMAS DE ACCOUNTABILITY

A busca pela implementação do modelo gerencial nas organizações públicas e na Polícia Militar do Estado da Paraíba não se deu de maneira imotivada, como já vimos, o aumento considerável da criminalidade e o conseqüente aumento da demanda por um serviço de segurança pública satisfatória e também com o advento da constituição federal de 1988,

que torna todos responsáveis pela segurança pública e combate a atual onda crescente da criminalidade no seio social, gerou um aumento das exigências da capacidade de flexibilização e adequação das polícias militares para atender as demandas da sociedade.

Como também foi possível notar anteriormente, a Polícia Militar da Paraíba, tendo como exemplo a Polícia Militar de Pernambuco, vem quebrando alguns paradigmas estruturais e, aos poucos, culturais, buscando suas modificações no campo da gestão. Prova disso foi à descentralização administrativa, com delimitação territorial concreta que permitiu a mensuração dos resultados de cada unidade descentralizada, a confiança limitada através da delegação de autoridades, a responsabilização dos gestores, que passaram a adotar uma gestão voltada ao resultado e assim um controle a *posteriori*, aumentando o sentimento de *accountability*, além do estímulo a competição administrada através de uma política de recompensa.

Apesar das modificações estruturais estarem acontecendo, não é menos importante uma mudança cultural dentro da organização. Conseguir vislumbrar o cidadão como cliente do serviço público, torna-se peça chave para uma mudança satisfatória e assim o foco da gestão se concretizar no cidadão.

No entanto, não podemos pensar que essas mudanças sejam algo fácil de acontecer. Em virtude da essência burocrática nas polícias, caracterizados pelos princípios basilares da instituição, que são a hierarquia e a disciplina e pelo forte formalismo nos processos administrativos, algumas consequências tornam-se empecilho às modificações da instituição. Segundo Merton (Chiavenato, 2003) algumas consequências da burocracia são:

- Rigidez no comportamento dos participantes;
- Exagerado apego aos regulamentos;
- Excesso de formalismo;
- Exibição de sinais de autoridade (valorização excessiva da hierarquia).

A ênfase nas regras e a forte imposição conduzem as pessoas a justificarem sua ação individual, levando a consequências imprevisíveis (disfunções). A causa disso é que o burocrata passaria a desenvolver um sentimento de defesa, pois na burocracia não se presta conta ao cliente, mas às regras da organização e ao superior hierárquico. (DIAS, 2011, p. 31).

Em uma gestão burocrática, a maior preocupação está no controle dos processos, ou seja, nas formas como serão realizadas as tarefas.

Obviamente, não podemos culpar integralmente o modelo burocrático por dificuldades dos órgãos públicos em atender as demandas existentes da sociedade contemporânea, pois se tornou inviável o controle dos processos, haja vista seu aumento considerável. Os problemas ligados ao modelo burocrático também estão relacionados às disfunções burocráticas, ou seja,

fatores externos e internos que impedem seu funcionamento de acordo com o que foi idealizado.

[...] convém afirmar que os modelos militares em geral, são os principais causadores das disfunções burocráticas, adotando como princípios as distorções relativas a dureza de um modelo que prioriza a hierarquia, a disciplina e a exibição constante de sinais de autoridade, como pressuposto de controle e manutenção de seus processos, deslocando seus objetivos e cobrindo a corporação com um manto de ineficiência. (DIAS, 2011, p. 19).

Portanto, a gestão da Polícia Militar do Estado da Paraíba vem sofrendo transformações relevantes que sinalizam elementos de cunho gerencial. No entanto, as resistências a essas modificações não foram eliminadas e uma das principais é a cultura militar burocrática arraigada dentro da instituição. Todavia, não se deve parar por aí, é sempre plausível ampliar as condições de controle dos resultados, procurar facilitadores que aumentem a capacidade de receber novas ideias, principalmente de quem está no nível operacional, haja vista conhecer detalhes da operacionalização do serviço, aumentando assim seu grau de comprometimento com a organização e por consequência um melhor desempenho de suas funções, como também a participação da sociedade, que é a destinatária do serviço a ser prestado. Essa participação deve acontecer através de canais de opinião e do próprio controle social sobre a Polícia Militar, pois, como afirma Marques (2008, p. 29) “É pelo diálogo democrático entre o Estado e a sociedade que se definem as prioridades a que o governo deve ater-se para a construção de um país mais próspero e justo”.

Diante disso é possível inferir que o conceito de *accountability* não deve se aplicar apenas aos gestores, mas também aos cidadãos, haja vista que pós-1988 o cidadão passou a ter direito, deveres e responsabilidades, dentre elas, também no campo da segurança pública, sendo assim necessário um papel ativo diante das escolhas das decisões para garantia da paz social. Pois, de acordo com Saporì (2007), a junção de medidas capazes de adequar a capacidade repressiva do poder público e aumentar a prevenção social, endossada pela participação da população, podem reduzir a criminalidade e o sentimento de insegurança da população.

É salutar observar que os serviços em prol da segurança pública, não deve perder o caráter de promoção do Bem-Estar-Social. Mesmo utilizando-se na gestão de princípios do gerencialismo, bastante utilizado no âmbito privado na competição de mercado, o cidadão deve ser visto como destinatário do serviço, tendo suas necessidades básicas de segurança atendidas e que a intervenção estatal tenha como propósito atender a sociedade de forma generalista, sem distinção de classe social, raça ou cor a fim de atingir o interesse público.

REFERÊNCIAS

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.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

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

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

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.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração nas organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Ricardo de Oliveira. **A eficiência do modelo burocrático militar na prestação do serviço de segurança pública pela Polícia Militar de Goiás**. Trabalho de Conclusão de Curso. UNOPAR VIRTUAL. 2011. Disponível em: http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_4317_201108081349241b79.pdf>. Acesso em: 27/11/2015 às 19:21.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2015**. Coordenação de Renato Sérgio de Lima e Samira Bueno. Ano.8,2014.Disponível em:<http://www.forumseguranca.org.br/storage/download//anuario_2015-retificado.pdf>. Acesso em: 07/10/2015 às 21:54.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Censo 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=pb>>. Acesso em: 10/02/2016 às 10:23.

MARQUES, Marcelo. **Administração Pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2008. 352 p.

MIRANDA, Ana Paula Mendes de. Informação, Análise Criminal e Sentimento de (In)Segurança: Considerações para a construção de políticas públicas de segurança. *In*: MIRANDA, Ana Paula Mendes de; GUEDES, Simoni Lahud; BORGES, Dorian; BEATO, Cláudio; SOUZA, Elenice de; TEIXEIRA, Paulo Augusto Souza. **A Análise Criminal e o Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Rio segurança, 2008.

PARAÍBA. **Constituição do Estado da Paraíba**. João Pessoa: Graffset, 1989. p. 143.

PARAÍBA, Lei Complementar Nº 111, de 14 de dezembro de 2012. Dispõe sobre o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Estado da Paraíba, a teor do § 1º do Art. 43 da Constituição Estadual, definindo os Territórios Integrados de Segurança Pública para o Estado

da Paraíba, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, João Pessoa, PB, 15 dez. 2012. p. 1.

PARAÍBA. Medida Provisória Nº 223, de 03 de abril de 2014. Institui o Prêmio Paraíba Unida pela Paz - PPUP no âmbito do Estado de Paraíba e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, João Pessoa, PB, 04 abr. 2014. p. 5.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 204 p.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. *In: Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, n. 43, 2009, p. 1343–1368. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>>. Acesso em: 27/11/2015 às 17:58.

PDRAE. **PLANO DIRETOR DE REFORMA DO APARELHO DO ESTADO**. Brasília. DF. 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 19/05/2016 às 22:23.

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

SAPORI, L Flávio. **Segurança pública no Brasil: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. p. 208.

SAPORI, L Flávio; P DE ANDADE, S. Cardoso. **Integração Policial em Minas Gerais**. Desafios da governança da política de segurança pública. *Civitas*. v.8, n.3, p. 428-453. Porto Alegre, 2008.

SOARES, Luiz Eduardo. **Segurança Pública: Presente e Futuro**. *Estudos Avançados*, vol. 20, n. 56, p. 91-106. São Paulo, Jan./Abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v20n56/28629>>. Acesso em: 29/04/2016 às 10:53.

SOUZA NETO, Cláudio Pereira de. Parâmetros para a Conceituação Constitucionalmente Adequada da Segurança Pública. *In: OLIVEIRA, F. B., ZOUAIN, D. M., RUEDIGER, M. A., RICCIO, Vicente. Desafios da Gestão da Segurança Pública de Segurança*. Rio de Janeiro: FGV, 2009, p. 48–75.

VIEIRA, Renato; PROTÁSIO, Gilberto. **Gestão para resultados na segurança pública em Minas Gerais: uma análise sobre o uso de indicadores na gestão da Polícia Militar e no Sistema de Defesa Social**. *Revista Brasileira de Segurança Pública*. São Paulo, Ano 5, Edição 8, 2011. Disponível em: <<http://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/viewFile/92/89>>. Acesso em: 03/05/2016 às 22:32.

_____. Pregão Presencial nº242/2011: Registro de Preço para Locação de Veículos. Paraíba, 2011.