



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
ACADEMIA DE ENSINO DE POLÍCIA CIVIL  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA  
EM SEGURANÇA PÚBLICA

VINICIUS CÉSAR DE MOURA SANTANA

Gestão por Resultados na Polícia Militar da Paraíba

JOÃO PESSOA

2016

VINICIUS CÉSAR DE MOURA SANTANA

Gestão por Resultados na Polícia Militar da Paraíba

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós Graduação da Universidade Estadual da Paraíba, como parte do requisito parcial à obtenção do título de especialista *latu-sensu* em Gestão Estratégica em Segurança Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Ana Lúcia Carvalho de Souza

Coorientador: Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto

JOÃO PESSOA

2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S232g Santana, Vinicius César de Moura  
Gestão por resultados na Polícia Militar da Paraíba  
[manuscrito] / Vinicius César de Moura Santana. - 2016.  
68 p. : il. color.

Digitado.

Monografia (Gestão Estratégica na Segurança Pública) -  
Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e  
Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Profa. Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza,  
Arquivologia".

"Co-Orientação: Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto,  
Administração".

1. Polícia Militar. 2. Gestão por resultados 3. Indicadores de  
desempenho I. Título.

21. ed. CDD 353.36

VINICIUS CÉSAR DE MOURA SANTANA

Gestão por Resultados na Polícia Militar da Paraíba

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós Graduação da Universidade Estadual da Paraíba, como parte do requisito parcial à obtenção do título de especialista lato-sensu em Gestão Estratégica em Segurança Pública.

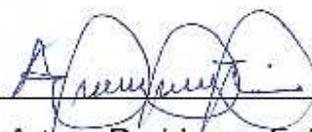
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Ana Lúcia Carvalho de Souza

Aprovada em: 

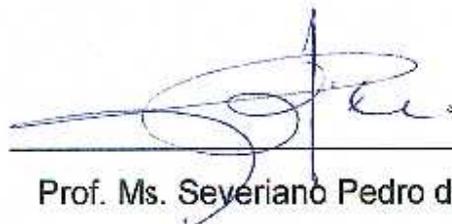
BANCA EXAMINADORA



Prof<sup>ª</sup>. Ms. Ana Lúcia Carvalho de Souza (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto (Coorientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Ms. Severiano Pedro do Nascimento Filho  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A todos os mais de nove mil homens e mulheres  
que trabalham todos os dias por uma Paraíba em  
Paz, DEDICO.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa Camila, companheira e apoiadora, por sua compreensão nos momentos difíceis durante o Curso.

À minha mãe Cleide, pela minha educação e formação de caráter sem as quais não estaria aqui.

À minha coordenadora de curso e orientadora Ana Lúcia, pela excelente condução de todo o processo.

À colega de turma Cassandra Duarte, por ter incentivado a minha inscrição neste Curso tão proveitoso para minha carreira.

Ao Deus único de graça e bondade, fiel e verdadeiro, pela saúde e por permitir que tudo isso ocorresse.

*“Não se gerencia o que não se mede, o que não se mede não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”*

*(William Edwards Deming)*

SANTANA, Vinicius César de Moura. **Gestão por Resultados na Polícia Militar da Paraíba**. Universidade Estadual da Paraíba. João Pessoa. Monografia de Especialização. 2016.

## RESUMO

Esta pesquisa científica analisa a adoção de uma política de Gestão por Resultados no âmbito da Polícia Militar da Paraíba. Inicialmente é realizada uma conceituação introdutória da Gestão Pública e da Gestão por Resultados e também uma contextualização histórica da evolução dos modelos de administração pública no Brasil. Através de pesquisa documental no universo de algumas Polícias Militares do país, onde já é adotada a Gestão por Resultados, identificam-se os parâmetros para sua adaptação ao estado da Paraíba. Aliando ainda os referenciais teóricos propostos pelo Ministério do Planejamento e Gestão do Governo Federal, são apresentados quatorze indicadores de desempenho para a PMPB, com suas respectivas metas e critérios de avaliação, para que a instituição possa qualificar a gestão no sentido de aumentar a eficácia, eficiência e efetividade do serviço de Segurança Pública prestado.

Palavras-chave: Polícia Militar. Gestão por Resultados. Indicadores de Desempenho.

## **ABSTRACT**

This scientific research analyses the adoption of a Management by Results politic in the scope of Military Police of the State of Paraíba. Initially it has done an introductory conceptualization of the Public Management and Management by Results and a historic contextualization of the evolution of the public management models evolution in Brazil. Through a documental research in the universe of some Military Polices in country, where there is already a Management by Results, are identified the parameters for its adaptation to the State of Paraíba. In addition, allied to theoretical references from the Management e Planning Ministry of federal government of Brazil, are presented fourteen performance indicators for PMPB, with its respective goals and rating criteria in order that the institution may qualify its management to increase the efficacy, efficiency and effectiveness of public safety service provided.

Keywords: Military Police. Management by Results. Performance indicators.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BSC – Balanced Scorecard

DASP: Departamento Administrativo do Serviço Público

FNQ: Fundação Nacional da Qualidade

GESPOL - Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo

GESPUBLICA: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

GpR: Gestão por Resultados

PMDF – Polícia Militar do Distrito Federal

PMESP – Polícia Militar do Estado de São Paulo

PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais

PMPB – Polícia Militar do Estado da Paraíba

PMRN – Polícia Militar do Rio Grande do Norte

PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina

PROERD: Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência

SESDS- Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
	1.1 Introdução.....	12
	1.2 Objetivos.....	12
	1.3 Justificativa.....	13
	1.4 Problema da Pesquisa.....	14
	1. 5 Estrutura da Monografia.....	14
<b>2</b>	<b>CAPITULO 2 - GESTÃO ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>16</b>
2.1	Gestão Pública.....	16
2.2	Gestão por Resultados.....	23
2.3	Indicadores de Desempenho.....	28
2.4	A Gestão por Resultados em Polícias Militares do Brasil.....	32
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA.....</b>	<b>40</b>
3.1	Tipo de Pesquisa.....	40
3.2	Caracterização da Instituição.....	41
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO 4 – INDICADORES NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA.....</b>	<b>46</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 INTRODUÇÃO

Após a redemocratização de 1988, a gestão pública brasileira tem passado por diversas transformações, e a principal delas foi a reforma administrativa ocorrida com o advento da Emenda Constitucional Nº 19 em 1998, passando de um modelo burocrático para o Modelo Gerencial de Administração Pública no Brasil, adicionando o princípio da Eficiência aos demais princípios constitucionais da Legalidade, Moralidade, Impessoalidade e Publicidade. Com isso, as mais diversas instituições de todas as esferas e poderes passaram a modificar seus processos e estruturas de gestão organizacional.

É bem verdade que no setor das instituições de Segurança Pública estas mudanças estruturais ocorreram de maneira bastante tardia, apresentando muita resistência e apego ao antigo modelo burocrático. Não obstante, na segunda década do século XXI, já não se admite uma organização pública alheia aos valores de redução de gastos, com aumento da quantidade e qualidade de seus produtos e serviços prestados.

### 1.2 OBJETIVOS

Neste cenário, a presente monografia tem por objetivo maior analisar a metodologia administrativa de Gestão por Resultados na Polícia Militar do Estado da Paraíba, através da pesquisa de existência de modelos de gestão por resultados nas polícias militares das unidades federativas do Brasil, avaliando a aplicabilidade de tais ferramentas de gestão na Polícia Militar da Paraíba, identificando os indicadores estatísticos que podem ser utilizados no monitoramento da atuação da Polícia Militar e realizando a adaptação dos princípios e diretrizes da gestão por resultados em Segurança Pública para a realidade da Polícia Militar da Paraíba.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O Sistema da Segurança Pública brasileira foi concebido pela Constituição da República de 1988 de maneira descentralizada, onde foram estabelecidas diversas instituições com poder de polícia, porém com atribuições diferenciadas, a saber: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal, Polícias Civis, Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, ainda sendo elencadas as Guardas Municipais para complementar este já complexo cenário. Tais órgãos foram distribuídos entre os entes federal, estaduais e municipais, mas é bem sabido que o peso maior de responsabilidade recai sobre os governos estaduais, por terem como suas subordinadas as Polícias Militar e Civil, que são as instituições com maior número de policiais, e, por conseguinte, maior capacidade de agir.

Além disso, o problema da segurança pública precisa ser necessariamente abordado na compreensão de todo o Sistema de Justiça Criminal. A atuação da Polícia Militar é a primeira dentro de um estratificado processo de atribuições institucionais. Numa rotineira ação de prisão de uma pessoa em flagrante delito pela Polícia Militar, age em sequência a Polícia Civil, formalizando a prisão realizada pela PM e posteriormente indiciando o acusado, remetendo o procedimento formal ao Ministério Público. Tal órgão ministerial, por sua vez, deverá oferecer a denúncia para que ocorra o julgamento por parte do Poder Judiciário. No caso de condenação, a pena, possivelmente privativa de liberdade, será executada sob a responsabilidade do Poder Executivo, na figura da Secretaria de Administração Penitenciária (BENTES, 2011).

Para o bom funcionamento da Segurança Pública, todas estas etapas devem funcionar corretamente, o que torna a violência e a criminalidade problemáticas bastante complexas para serem atenuadas. Porém, a despeito de toda essa coletividade de atores estatais, em razão da maior abrangência, de maior visibilidade pela natureza ostensiva, e do grande número de atribuições, costumeiramente é a Polícia Militar o maior alvo do clamor social por mais segurança.

Sabe-se que a ação da Polícia Militar, por si só, não é suficiente para a alteração da realidade criminal de determinada localidade. Entretanto, sem o incessante trabalho de tais profissionais, que sustentam diuturnamente a Ordem Pública e Social,

e compõem o maior exército para o combate ao crime de nossa nação, a atuação dos demais órgãos de persecução criminal será substancialmente prejudicada.

Nesse sentido, é por demais necessário que a Polícia Militar da Paraíba sobreleve sua natureza tradicionalista e se redirecione sob novas diretrizes estratégicas para além da hierarquia e da disciplina, essenciais a uma instituição militar, de forma a adequar-se com a hodierna realidade social, cada vez mais exigente de técnica e profissionalismo.

#### 1.4 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao passo da evolução e popularização de ferramentas tecnológicas, a Gestão por Resultados tem se consolidado como um grande mecanismo para conferir maior eficiência aos processos de gestão dos negócios das organizações. Este processo de gestão pautado nos pilares do acompanhamento de indicadores e estabelecimento de metas, teve seu berço na iniciativa privada, onde o foco é o aumento da produção com o menor custo, porém vem sendo adaptada ao setor público para o aumento da qualidade dos serviços prestados com menos gastos.

Percebe-se a enorme dificuldade em avaliar numericamente a atuação de quaisquer elementos das etapas do Sistema de Justiça Criminal de maneira individualizada, para que se possa aplicar uma gestão balizada em indicadores e metas.

Então, como avaliar a gestão por resultados na Polícia Militar da Paraíba?

#### 1.5 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Esta monografia se estrutura da seguinte maneira: no primeiro capítulo procura-se apresentar os conhecimentos iniciais da ciência da administração necessários à compreensão da gestão, com detalhamento pelos tópicos da Gestão Pública, Gestão

por Resultados, Indicadores e Metas e as experiências de aplicação do tema em outras Polícias Militares do país.

No terceiro capítulo é demonstrado o detalhamento da metodologia utilizada no trabalho, com a necessária caracterização da estrutura organizacional, competências e procedimentos da organização ora estudada.

No quarto capítulo realiza-se a correlação entre os tópicos apresentados, possibilitando a aplicação prática da fundamentação teórica trabalhada com as especificidades da Polícia Militar do Estado da Paraíba.

No capítulo final pretende-se fazer as últimas considerações sobre o tema, apontando o que fora analisado de mais relevante, mas também reconhecendo as limitações da pesquisa e abrindo caminho para outras pesquisas futuras que aprofundem o tema.

## 2 GESTÃO ADMINISTRATIVA

No primeiro passo desta construção acerca da Gestão por Resultados na Polícia Militar da Paraíba, nos cumpre percorrer o entendimento de todos os elementos chave para este tema e, como em um processo dedutivo, do mais geral para o mais particular, se faz necessário conhecer os temas mais básicos para esta temática, quais sejam, a gestão, a gestão pública e a gestão por resultados.

A gestão é comumente entendida como a maneira de administrar um processo central que relaciona os mais diversos processos de uma organização e, por este motivo, ela se desdobra em vários campos do conhecimento da administração, tais como a gestão logística, gestão de pessoas, financeira, ambiental, entre outras (DUARTE, 2011). É um conceito bastante amplo, portanto se faz necessário delimitar o escopo a se abordar neste trabalho, que notadamente é o da administração do Estado para a sua manutenção de poder e para a execução dos serviços públicos, hodiernamente sendo o objeto da ciência da Gestão Pública.

### 2.1 Gestão Pública

A Gestão Pública pode ser entendida sob três aspectos, como um aparelho de Estado, como um processo de atividades de administração dos negócios públicos, ou ainda como uma área do conhecimento a que se dedica a ciência da Administração (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013, p. 13). Em todos estes sentidos, é notória a evolução histórica deste tema, apresentando-se em quatro modelos históricos, quais sejam, o patrimonial, o burocrático, o gerencial e, mais recentemente, muito embora ainda não consolidado, o societal (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013, p. 14).

Em contextualização histórica realizada por Bresser Pereira, remontamos ao início do século XX, onde presenciávamos um Estado oligárquico e patrimonial, que claramente se posicionava no primeiro modelo de administração pública. Conforme Bresser Pereira, nesta época o poder político do estado estava concentrado entre juristas, letrados e militares, que se sustentavam economicamente a partir do próprio Estado. Era um estamento não apenas senhorial, em razão da propriedade de terras, mas sim patrimonial porque deriva seu patrimônio do Estado, que muitas vezes se

confunde com o patrimônio de seus gestores (2001 apud FAORO 1957/75). Neste ponto percebe-se quão primitiva era esta primeira modalidade e quão nociva ela poderia ser aos jurisdicionados, uma vez que afeta diretamente o republicanismo. Conforme Sanabio, Santos e David (2013, p. 18), “O patrimonialismo caracterizava-se pelo caráter personalista do poder, pela lógica subjetiva e casuística do sistema jurídico, pela irracionalidade fiscal e pela tendência à corrupção do quadro administrativo”.

As primeiras elites patrimonialistas, apesar de inicialmente detentoras de propriedades de terra, ao longo do tempo conquistaram autonomia por sua própria reprodução, sendo caracterizadas pelo conhecimento jurídico formal que era utilizado como instrumento de poder. Foi um momento de pouca estratificação social, esta elite dominante tinha grande parte de seus membros formados em direito e alguns outros representantes de médicos, militares ou religiosos, que faziam outras concessões de caráter subjetivo, dando empregos públicos a seus apadrinhados, como se os cargos efetivamente lhes pertencessem (BRESSER-PREREIRA, 2001, p. 7).

Percebe-se que o que era a regra no modelo patrimonialista ainda funciona em muitos casos atualmente, como tendência de mal uso do poder político, sendo necessários diversos mecanismos para que não regressemos a esta realidade, tais como o combate ao nepotismo, a exigência de concurso público e a lei de licitações.

Com o decorrer dos anos a sociedade brasileira sofreu diversas transformações e, na Revolução de 1930, com a formação do Estado Novo, ainda que a velha aristocracia não tenha sido totalmente eliminada, surgiram novas classes sociais junto com o capitalismo industrial que ganhava força no Brasil, a burguesia industrial e uma nova classe média tecnoburocrática, o que tornou o governo Vargas além de autoritário bastante burocrático. Esta burocracia passava a ter papel essencial diante das mudanças econômicas e serviria para coordenar a atuação das grandes empresas privadas e públicas (BRESSER-PREREIRA, 2001, p. 10).

Neste momento, a atividade estatal começou a exigir de seus administradores um conhecimento maior do que apenas o jurídico formal de manutenção do poder. Era necessário que o Estado cumprisse um importante papel na regulação da economia, e isso fez surgir a necessidade de conhecimentos específicos, como na área de administração, economia e contabilidade.

Nisto corrobora a lição de Sanabio, Santos e David a respeito da burocracia:

A burocracia, lógica gerencial que dá forma à dominação racional-legal, apoia-se em competências oficiais, ordenadas por leis ou regulamentos administrativos que são instituídos por autoridades ou organizações burocráticas. Observa-se, nesse contexto: uma distribuição de atividades e poderes que visa à execução regular e contínua de certos fins, uma hierarquia de cargos que ordena sistemas de mando e subordinação, registros sob a forma de documentos, o emprego pleno da força de trabalho dos funcionários de escritório em atividades antes consideradas acessórias e, por fim, a administração do corpo funcional segundo regras que podem ser transmitidas e, assim, colocadas sob controle de parte desse próprio grupo (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013, p. 20).

A reforma burocrática brasileira iniciou-se com a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil, que se tornaria o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP. Suas principais mudanças estruturais foram a valorização da competência técnica com o ingresso no serviço público através de concurso, classificação de cargos de forma criteriosa, organização dos serviços de pessoal com aperfeiçoamento sistemático, administração por orçamentos, padronização de compras e racionalização geral de métodos (BRESSER-PREREIRA, 2001, p. 11).

Diante destas características, é de se estranhar o fato de que este modelo já tenha sido superado nos dias atuais, pois em uma primeira visão este parece um modelo bastante qualificado para atender aos anseios da sociedade, porém não foi esta a realidade que nos revelou a história.

Mais uma vez, transformações ocorreram na sociedade, de maneira que o Estado precisou adaptar-se a estas. Quando a demanda social era por um Estado pequeno e liberal, o modelo burocrático atendia às expectativas, tanto que no Brasil prevaleceu desde a década de 1930 até meados dos anos 80. Todavia, na medida em que ganhou corpo a necessidade do Estado Social e Econômico do século XX no Brasil, nas palavras de Bresser Pereira, a administração burocrática se mostrou lenta, de alto custo, auto referida e pouco orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER-PREREIRA, 1996, p. 11).

Em um estado pequeno e liberal, as maiores preocupações da burocracia eram apenas com o Ministério da Justiça, da Defesa, da Fazenda e das Relações Exteriores, ou seja, as maiores preocupações eram com a própria preservação do

Estado e das Leis, da soberania nacional, da arrecadação e com a diplomacia. Não era exigida que a atividade estatal fosse eficiente, pois, nestes quesitos, não havia parâmetros qualitativos, apenas a manutenção do *status quo* era o grande objetivo. Com o surgimento da demanda por serviços sociais, tais como educação, saúde, pesquisa científica, cultura, assistência social e previdência, além da regulação do sistema econômico interno e externo, a busca da eficiência na gestão estatal era fundamental. Assim, depois que o Estado entra em crise por volta da década de 70, na década de 80 iniciou-se uma nova revolução da administração pública (BRESSER-PREREIRA, 1996, p. 11).

As mudanças começaram no plano internacional com a ruína de alguns pilares da política mundial, a exemplo do keynesianismo e do *welfare state*. Crises econômicas e o desequilíbrio fiscal de muitas nações fizeram com que houvesse uma busca por aumento de eficiência diante da diminuição dos recursos e do poder do Estado, ao mesmo tempo em que surgiam dois movimentos políticos que defendiam as premissas de uma gestão empresarial (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013, p. 23).

Surgia, assim, a chamada Terceira Via com sua Administração Pública Gerencial, tentando encontrar um ponto de equilíbrio entre a social democracia e o neoliberalismo frente às mudanças trazidas pelo processo de globalização. A partir de então, as empresas privadas foram tomadas como referência de gestão, estimulando a parceira do Estado com a sociedade civil, para fortalecer e controlar as políticas públicas. Entre suas características principais destacam-se o foco em resultados, a descentralização de processos, a delegação de poderes, avaliação de desempenho, qualificação de recursos humanos e revisão de rotinas administrativas, e o redimensionamento do aparato estatal com redução dos graus hierárquicos de cargos (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013, p. 25).

No Brasil esta mudança não ocorreu de maneira linear, apesar das anteriores iniciativas de evolução da administração pública com o Decreto Lei 200 de 1967, idealizado por Hélio Beltrão, que posteriormente ficaria conhecido como ministro da desburocratização por sua atuação de 1979 a 1983. Ainda houve um grande retrocesso na década de 80 com a constituição de 1988, que apesar de vanguardista em muitos aspectos, a exemplo dos Direitos Humanos, sofreu pressões políticas dos setores mais conservadores, para o caminho do clientelismo que reapareceu com a redemocratização. Disto resultou uma Constituição em descompasso com as evoluções de sua época, assim classificada com muita propriedade por Bresser

Pereira (1996, p. 14): “Por isso a Constituição irá sacramentar os princípios de uma administração pública arcaica, burocrática ao extremo, uma administração pública altamente centralizada, hierárquica e rígida. ”

Este modelo, como era de se esperar, continuou sem sucesso no país, o que fora agravado pela forte crise econômica de hiperinflação no início da década de 90, que só veio a se estabilizar com o Plano Real e o governo de Fernando Henrique. Surgia, assim, o cenário propício para a chamada Reforma Gerencial, ocorrida em 1995.

Com a valiosa contribuição do Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado subsidiou a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que teve como fato mais simbólico a inclusão da eficiência entre os princípios constitucionais expressos no Art. 37 de nossa Carta Magna.

Nada mais fidedigno do que a definição de administração pública gerencial constante no corpo do próprio plano:

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins). (BRASIL, 1995, p. 16)

Percebe-se, portanto, que não foram abandonados todos os princípios de uma gestão burocrática, porém a administração gerencial veio a suprir suas falhas e focar a gestão para a prestação dos serviços públicos com qualidade.

Em que pese tantos esforços de evolução, ainda não se pode considerar, de maneira geral, a gestão pública no Brasil como eficiente, pois em muitos lugares a reforma gerencial não fora efetivamente implementada e isto se demonstra como uma demorada construção e mudança de cultura para que possamos abandonar de vez o Estado Patrimonial e o Burocrático.

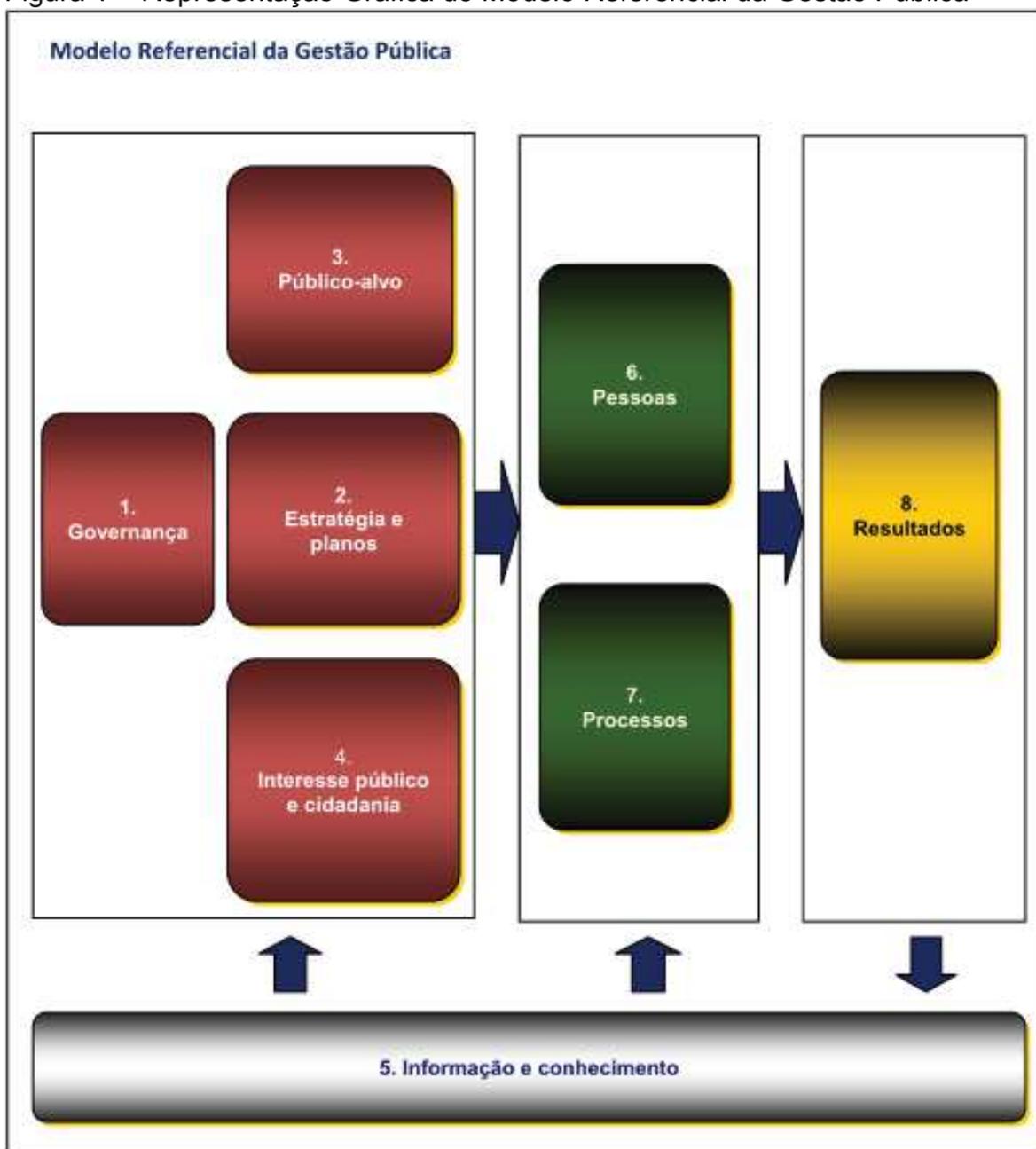
Mais recentemente, no plano federal, o governo que comandou a gestão de 2003 a 2015 instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, através do Decreto Nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, visando a consolidação da administração pública profissional sempre voltada ao interesse do cidadão e com os objetivos de eliminar o déficit institucional, no sentido de suprir a enorme carência de serviços de qualidade demandada pela população, promover a governança, promover a eficiência, assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental e promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética (BRASIL, 2005).

Em uma das mais recentes publicações deste Programa, no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, pautado nas referências internacionais da gestão contemporânea e buscando “um modelo de gestão em resultados e orientado para o cidadão” (GESPÚBLICA, 2014, p. 1), estabeleceu os princípios da gestão pública para um Estado Democrático de Direito, citando a legalidade, a separação dos poderes, a orientação aos princípios objetivos da República do Brasil, ou seja, de construir uma sociedade livre, justa e solidária, da centralidade dos direitos individuais e sociais, da descentralização federativa, da participação social e da parceria com a sociedade civil (GESPÚBLICA, 2014, p. 1-4).

O Modelo Referencial da Gestão Pública foi constituído de oito dimensões para a adoção de práticas de excelência em gestão e elevados padrões de desempenho, privilegiando os resultados como o foco principal e prioritário de todo o processo administrativo.

Tal modelo foi graficamente representado pela figura abaixo (GESPÚBLICA, 2014, p. 8):

Figura 1 – Representação Gráfica do Modelo Referencial da Gestão Pública



Fonte: GESPÚBLICA, 2014

Ante esta historicização exposta, fica evidenciada a grande evolução ocorrida na administração pública mundial e brasileira nos últimos cem anos, passando de um completo amadorismo do Estado Patrimonial para o altamente complexo e profissionalizado modelo gerencial da gestão contemporânea. Diante deste cenário, é um campo bastante fértil a aplicação destes princípios e métodos nas mais diversas esferas da administração pública brasileira, pois, apesar dos avanços nos serviços essenciais de saúde e educação, ainda há um longo caminho a ser percorrido na Segurança Pública.

## 2.2 GESTÃO POR RESULTADOS

Restou claro que o processo de aprofundamento da gestão pública se deu no sentido de perceber o cidadão como um cliente consumidor, saindo de uma perspectiva limitada à imposição da soberania do Estado para um Estado que só se legitima pelos benefícios proporcionados aos seus jurisdicionados, ou seja, para a maximização dos bons frutos da administração.

Uma das estratégias mais fortes deste modelo gerencial contemporâneo é a chamada Gestão por Resultados – GpR, na qual nos aprofundaremos um pouco mais por se tratar do núcleo teórico deste trabalho.

A Gestão por Resultados teve sua origem quando fora introduzida na ciência da administração o modelo administrativo da Gestão por Objetivos, mais alinhado à Teoria Neoclássica da Administração e surgida em meados da década de 50 do século passado.

O Autor mais reconhecido no meio acadêmico como criador deste modelo é Peter Drucker que, em 1954, publicou o livro *The practice of management*. Além dele, são valiosas as contribuições acerca do tema de autores como John Humble e George Odiorne (LEMOS, 2009, p. 15).

Na visão pioneirista de Drucker, diante da complexidade de tarefas de uma organização, cada membro possui uma contribuição diferenciada, mas todos devem contribuir frente a um objetivo comum. Todos os esforços devem ser igualmente direcionados, cada gerente deve estar focado no sucesso de todo o grupo. Isso pode parecer óbvio, mas existe uma tendência natural para que não ocorra e o autor aponta quatro razões para tanto, quais sejam, o trabalho especializado dos gerentes, a estrutura hierquizada da gerência, diferenças de visões e de trabalho e o isolamento resultante dos vários níveis de gerência (DRUCKER, 2008).

Portanto, para superar estes obstáculos, seria necessária uma nova política organizacional que unisse todos estes atores em prol de uma nobre causa para a organização.

Essas diretrizes empresariais precisam ser detalhadamente delineadas para que em todos os níveis tenha-se harmonia de ações, segundo Drucker:

O desempenho que se espera de um administrador deve estruturar-se sobre as metas empresariais de desempenho, e os resultados que obtém devem ser avaliados conforme a contribuição que prestam ao sucesso do empreendimento. O administrador precisa saber e compreender o que as metas empresariais exigem dele em termos de atuação, e seus superiores precisam saber o que exigir e esperar dele – e julgá-lo de acordo. (DRUCKER, 2003, p. 115).

Assim, Drucker destaca a importância de que todos os níveis da empresa devam ser canalizados para um foco único, com o objetivo de evitar o desperdício de esforços.

O mesmo autor ainda destaca que o ponto chave desta metodologia é a definição dos objetivos, que devem ser considerados em perspectivas de longo e de curto prazo, considerando também tanto os objetivos mensuráveis a exemplo do lucro, como também os intangíveis: o desenvolvimento da gestão e a responsabilidade sócio ambiental (DRUCKER, 2008, p.263).

Outra grande contribuição nesse tema foi a de George Odiorne, quando asseverou (1965, p. 55):

Na administração por objetivos, os gerentes superiores e subordinados de uma organização em conjunto definem suas metas comuns, e especificam as áreas principais de responsabilidade de cada posição em relação aos resultados esperados de cada um, e utiliza essas medidas como guias para a melhor operação do setor e verificação da contribuição de cada um de seus membros.

Portanto, os objetivos não devem ser impostos pela alta gestão, mas sim estabelecidos de maneira dialógica para que cada componente tenha a consciência de que sua ação individual repercute no objetivo geral da empresa.

Posteriormente, em 1964, Peter Drucker publica o livro *Managing for Results*, avançando no tema da eficiência dos administradores. Nesta obra o autor percebeu e demonstrou que o foco exacerbado no trabalho isoladamente poderia prejudicar o desempenho da empresa e sugeriu que o executivo consciente de seus resultados deveria substituir aquele apenas preocupado em trabalhar.

Na análise de João Bosco Lodi, esta obra possuía uma visão futurista, mas de um futuro que “...não será feito amanhã. Está sendo feito hoje em grande parte pelas decisões e ações tomadas com respeito às tarefas de hoje” (1968, p. 127).

Ainda na leitura de Lodi sobre Peter Drucker, este fez questão de deixar claro que todos os resultados do negócio só podem ser encontrados fora da organização, produzidos por um consumidor que, com seu ato de consumo, converte custos e esforços em dividendos e lucro. Portanto, esta filosofia almeja, em último grau, a plena satisfação de seu cliente (LODI, 1968, p. 128).

A Gestão por Objetivos foi desenvolvida a partir dos pressupostos e da realidade das empresas privadas, onde no mais das vezes o resultado esperado por elas eram exclusivamente o lucro. Tendo conhecido os valores principais deste modelo, é necessário realizar o devido transporte dos conceitos para a área da administração pública, objetivo da presente pesquisa que, para tanto, recorrer-se-á a outros referenciais teóricos.

Alberto Serra (2008, p. 37) consegue definir a GpR com enfoque no âmbito da administração pública de maneira bastante aplicada:

A Gestão para Resultados é um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhora contínua de suas instituições.

Percebe-se que, hodiernamente, a GpR se preocupa para além do cumprimento dos objetivos, buscando, além da eficiência, a eficácia e a efetividade da atuação da organização. Traz-se à baila um novo conceito, que passa a substituir o elemento essencial do lucro quando aplicado às empresas privadas.

Em sua análise, o valor público é objeto da realização de atividades capazes de responder efetivamente e de maneira útil às demandas que sejam politicamente desejáveis de propriedade coletiva e que requeiram a geração de transformações sociais, que efetivamente modifiquem a realidade de uma comunidade positivamente.

Serra propõe ainda que a GpR deve ser entendida nas dimensões de um marco conceitual de gestão, de responsabilização e integração dos componentes da gestão e, sobretudo, como uma nova proposta de cultura organizada, agora pautada nos benefícios finais aos clientes e não apenas na organização de processos e procedimentos, como era verificado no modelo burocrático.

A Gestão por Resultados não pode ser vista apenas como uma ferramenta de controle estatal, apesar de também auxiliar neste sentido, mas sim de proporcionar

um mecanismo de monitoramento constante que, aliada à responsabilização, torna-se o eixo central da gestão.

Ainda na contribuição de Serra, o autor apresenta um diagrama ilustrativo da Utilidade da Gestão para Resultados (SERRA, 2008, p. 31), representado a seguir:

Figura 2 – Utilidade da Gestão para Resultados



Fonte: SERRA, 2008.

Na interpretação da imagem, podemos imaginar que os recursos públicos, denominados *inputs*, serão utilizados nos processos da organização para que ocasionem produtos, também chamados de *outputs*, porém estes resultados não são os resultados finalísticos da administração pública, mas sim os *outcomes*.

*Outputs*, na definição de Geraldo Duarte (2011, p. 813), é a produção da organização, o que resulta da sua ação essencial como as vendas realizadas ou serviço prestados por uma empresa. Já o conceito de *outcomes* é mais amplo. Segundo Serra (2008, p. 35), este deve ser entendido como uma situação, ou seja, uma modificação da realidade social. O resultado produzido pelo governo não pode ser considerado um *outcome* se não for acompanhado pela efetividade do impacto social da medida implementada. Por exemplo, a distribuição gratuita e contínua de preservativos e campanhas de conscientização nos postos de saúde pode ser considerado um *output*. Porém o *outcome* só será verificado se houver redução da infecção por AIDS.

Sobre este assunto, Carolina Lemos (2009, p. 40) nos explica que, por muito tempo, no modelo de administração burocrática, o foco da gestão esteve apenas nos *inputs* e nos processos. Porém para a GpR, se faz necessária uma guinada neste paradigma.

Mover o foco para *outcomes* envolve uma mudança na maneira de pensar e na maneira de mensurar. Isso requer que os dirigentes e gerentes tenham em mente que estão engajados nas atividades que produzem *outputs* não para sua satisfação imediata, mas, para o alcance dos *outcomes* que foram definidos na estratégia do governo. (LEMOS, 2009, p. 40)

Neste ponto, precisamos levantar a primeira dificuldade encontrada ao analisar a aplicação da GpR na Polícia Militar. A missão constitucional desta instituição é a preservação da Ordem Pública, conceito bastante amplo e dificilmente alcançado em sua plenitude. Rotineiramente o clamor social tem se manifestado por mais Segurança, seja através da visualização da presença de policiamento ostensivo para a não insurgência do crime, seja pela verificação da eficácia da repressão para os crimes já ocorridos com as prisões, ações de igual natureza, porém realizadas por instituições diferentes em nosso sistema de Segurança Pública, respectivamente, Polícia Militar e Polícia Civil. Portanto, ambas instituições visam prover Segurança Pública para a comunidade, porém nenhuma delas é capaz de fazê-lo isoladamente. Avaliar a redução do crime apenas como resultado de qualquer uma destas organizações bipartidas do sistema constitucional de Segurança Pública seria ilegítimo e prejudicial para quem fosse avaliado pelo todo, sendo responsável por apenas uma parte. Sem mencionar que, no Sistema de Justiça Criminal, são ainda essenciais as atuações do Ministério Público, Poder Judiciário, Administração Penitenciária e demais órgãos policiais para o bom funcionamento de todo o sistema. Portanto, em matéria de organizações policiais, o que se pode avaliar são os *outputs*, ou seja, quais ações destas instituições contribuem para a aproximação do *outcome*, que é, finalmente, a redução dos indicadores de criminalidade, com aumento da sensação de segurança da população.

Ante o exposto, fica evidenciada a natureza essencial da Gestão por Resultados no âmbito conceitual, no tocante às tecnologias de Gestão, cabendo agora apreciar os parâmetros a partir dos quais pode ser realizada esta administração, quais suas características e objetivos.

## 2. 3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Para que exista uma medição, é necessário um objeto estatístico, um fenômeno concreto mensurável que possa ser matematicamente contabilizado e utilizado como parâmetro. Portanto, não pode existir Gestão por Resultados sem a apropriada definição destes objetos.

Na definição de Rua (2004, p. 2), “Os indicadores são medidas, ou seja, são uma atribuição de números a objetos, acontecimentos ou situações, de acordo com certas regras”. Em uma ideia geral, pode ser entendido como todo objeto numérico que indica uma realidade, porém não são todos os números que podem ser considerados como indicadores.

Outro conceito é trazido por Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009, p. 24):

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Assim, fica claro que o Indicador tem como objetivo a verificação e avaliação de um fenômeno.

Na estrutura de um indicador, sempre teremos como seus componentes os dados e as informações, por esta razão, é importante saber diferenciar estes três elementos. Os dados são o menor elemento desta estrutura, na primeira formatação em que entram em contato com o leitor quando coletados, e ainda passível de manipulação e tratamento, também chamado de dado bruto, é o elemento mais basilar, como por exemplo uma única nota fiscal ou um boletim de ocorrência policial, adaptando o exemplo à realidade deste trabalho. (FNQ, 2012, p.12)

As informações, por sua vez, podem ser entendidas como os dados já tratados e manipulados, agregando valor a estes. Diferentemente dos dados, as informações já possuem um foco na gestão, porém ainda muito abrangente. Podem ser um extrato temporal dos dados monitorados objetivando verificar um período. Com base nos exemplos anteriores, pode-se afirmar que a informação é o faturamento da empresa durante um mês ou o número de boletins de ocorrência policial registradas em um final de semana (FNQ, 2012, p. 12).

Já o Indicador é o final desta estrutura, sendo o elemento mais elaborado. Possui um foco específico para o que a gestão entende como relevante. Para a Fundação Nacional da Qualidade – FQN, “é aquele que mais auxilia na tomada de decisão e com maior qualidade do que as informações ou os dados” (FNQ, 2012, p. 13).

Para Carolina Lemos (2009), trazendo o conceito do setor privado para o setor público, os indicadores servem para avaliar e medir os níveis de sucesso atingido por um programa público, seja por aspectos quantitativos ou qualitativos. Uma relação de duas ou mais variáveis que serão acompanhadas diante de uma série histórica.

Segundo Rua (2004), existem características fundamentais necessárias a todos os indicadores para que possam ter viabilidade prática, quais sejam, a adaptabilidade, pois a dinâmica social pode tornar um indicador obsoleto; a representatividade, que é a escolha dos elementos críticos e mais importantes para serem observados, o que simbolize a maior visão sobre toda a organização; simplicidade, pois se seu cálculo for por demais dificultado não será consumido pelos clientes; rastreabilidade, para que se possa identificar a origem dos dados a partir dos quais o indicador fora produzido; disponibilidade, que é a facilidade de coleta dos dados; economia; praticidade e estabilidade.

O Indicador pode ser subdividido em alguns tipos. A Taxa se caracteriza pela divisão de informações de mesma grandeza, já o Índice é um indicador com grandezas diferentes, por isso ele é o mais recomendado, segundo a lição da Fundação Nacional da Qualidade (2012, p. 15)

Apesar do foco deste trabalho ser em relação ao uso de indicadores para a Gestão por Resultados, estes não se limitam a avaliar apenas os produtos de uma política pública, sendo classificados no documento Indicadores-Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2012, p. 20), como sendo: De Insumo, quando medem recursos a serem alocados; De Processo, para medidas e procedimentos; De Produto, que expressam as entregas de produtos ou serviços ao público-alvo; De Resultado, quando verificam os benefícios sociais das medidas implementadas e De Impacto, quando possuem natureza abrangente e multidimensional. Um exemplo dado para clarificar esta divisão é de que um Indicador de Insumo pode ser a quantidade de médicos por habitantes. Neste contexto, o Indicador de Processo será a quantidade de editais para a contratação de médicos; o Produto, o número de médicos contratados; o Resultado,

a Diminuição da Taxa de Morbidade por Hipertensão e o Indicador de Impacto, o Aumento da Expectativa de Vida.

Como já foi dito na supramencionada diferenciação entre *Output* e *Outcome*, no caso da Polícia Militar não poderemos utilizar exclusivamente Indicadores de Impacto, em razão das limitações das atribuições e capacidades de ação da Instituição. Porém o foco da GpR deverá se ater aos Indicadores classificados como de Produto e também aos de Processo e de Insumo, secundariamente.

Os Indicadores são também conhecidos como Indicadores de Desempenho, sendo esta categoria da administração constantemente atrelada ao termo indicador. Conforme Duarte (2011, p. 345), o Desempenho é a “execução efetiva dos processos na realização de uma tarefa, verificando-se o grau de habilidade e de esforços despendidos em relação aos parâmetros de produção conhecidos”.

Nas palavras de Geilton Protásio Bentes, o Desempenho é o conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de uma organização, sobretudo quando comparados com metas, requisitos ou expectativas (BENTES, 2011, p. 34).

Mas este Desempenho a ser avaliado não deve ser de um setor ou atividade específica, mas sim de toda a organização. Por isso, a Fundação Nacional da Qualidade (2012, p.15) concluiu que o Desempenho se refere ao valor agregado às partes com interesse na organização, à concretização eficaz no prazo estabelecido pela estratégia da organização e ao sucesso de todos os processos organizacionais, de forma que não pode ser considerado apenas pelo somatório destes.

Ao falar em Desempenho, não se pode deixar de comentar sobre um sistema amplamente conhecido para sua medição que é o *Balanced Scorecard* (BSC). Este sistema, criado por Kaplan e Norton, “é um modelo de gestão estratégica cuja finalidade é traduzir a missão estratégica de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global das organizações” (BRASIL, 2009, p. 13).

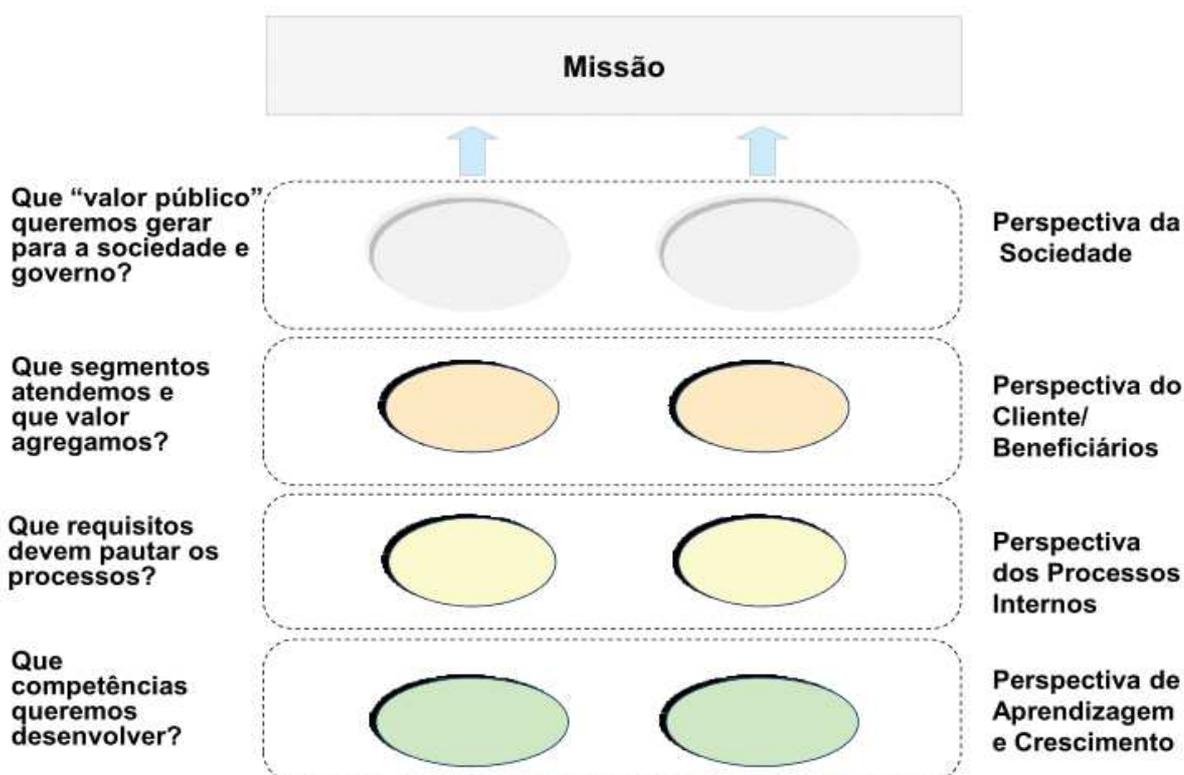
Quando se fala em focar os resultados como prioridade máxima, existe um risco de fazer com que na cultura organizacional seja empregada a máxima de que os fins justificam os meios, o que pode comprometer a sustentabilidade dos resultados.

Por esta razão, foi pensado o chamado placar equilibrado que, segundo Kaplan e Norton e Daft (1997, 2008, apud BENTES, 2011, p. 77), pretende equilibrar os objetivos e as medidas implementadas, para que se chegue ao sucesso no negócio.

Nesse sentido, o BSC incorpora os valores estratégicos na gestão com mensuração de indicadores, para que a missão estratégica seja atingida sob as perspectivas das finanças, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (BENTES, 2011).

Nesse contexto, apresenta-se um modelo de estrutura de Mapa Estratégico adaptando os valores do BSC para o setor público.

Figura 3 – Estrutura do Mapa estratégico adaptado à Administração Pública



Fonte: Mapeamento Bibliográfico do estado da arte sobre indicadores de gestão. 2009.

Portanto, para a construção de um BSC, devemos cumprir os seguintes passos: estabelecer os objetivos com vistas à sociedade, ou seja, na perspectiva do cliente; elaborar medidas para os processos internos com ênfase nos processos críticos e estabelecer objetivos de desenvolvimento institucional, com inovações e melhorias (BRASIL, 2009, p. 14).

## 2.4 GESTÃO POR RESULTADOS EM POLÍCIAS MILITARES DO BRASIL

As Polícias Militares do Brasil, instituições de tradição secular e de filosofia militar, tem cada vez mais se adequado ao modelo gerencial de administração pública. Principalmente porque lidam com o problema social da (in)segurança pública, que tem se agravado e gerado uma cobrança por mais qualidade no serviço público prestado por este setor.

Cita-se, então, a partir de levantamento documental realizado, alguns exemplos de planejamento estratégico destas instituições que ilustram esta modernização administrativa, apontando para uma Gestão por Resultados.

A Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), a maior do país em termos de efetivo e orçamento, desenvolveu o Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL), tomando como premissa de gestão o pensamento sistêmico da organização, representado pelos eixos estruturantes da eficácia através de um policiamento orientado, da eficiência, através da racionalidade das ações gerenciais e da efetividade com a defesa da vida, integridade física e dignidade da pessoa humana (SÃO PAULO, 2010).

Os objetivos deste sistema são: “atender aos requisitos de todos os *stakeholders*, e alcançar metas e resultados estratégicos” (SÃO PAULO, 2010, p.12). Este modelo de gestão da PMESP está em conformidade com o programa do Governo do Estado de São Paulo denominado São Paulo contra o Crime, que estabelece Indicadores Criminais Estratégicos, onde foram estabelecidos os Roubos, Roubos e Furtos de Veículos e Vítimas de Letalidade Violenta (SÃO PAULO, 2014).

O GESPOL da PMESP também prevê um Diagrama de Controle de Indicadores Criminais, que é uma ferramenta de tecnologia da informação que faz parte do Plano de Policiamento Inteligente do Sistema de Informações Intranet da PMESP. Através dele, o gestor de segurança pública policial militar pode acompanhar os indicadores estratégicos diante de metas desafio, “calculado com base em séries históricas que consideram a sazonalidade, preservada mediante o controle mês a mês dos indicadores, as peculiaridades locais, pela comparação de cada OPM” (SÃO PAULO, 2010, p.96).

Neste sentido, o governo do Estado de São Paulo criou uma lei para premiar os policiais militares, civis e técnico-científicos que alcançarem as metas estabelecidas para estes indicadores estratégicos, através da Lei Complementar Nº 1.245, de 27 de junho de 2014 (SÃO PAULO, 2014). Reconhecendo, assim, que além de cobrar o cumprimento das metas e azeitar a máquina administrativa da organização, é preciso também estimular as boas práticas na organização.

A Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) também é reconhecida como uma das maiores polícias militares do país, em razão do montante de recursos disponíveis para sua gestão, pois é a única custeada por verbas federais.

Em seu Planejamento Estratégico 2011-2022, a PMDF ilustra sua estrutura organizacional e a define como um “novo modelo que tem como finalidade a orientação dos processos corporativos a uma gestão mais ágil e orientada a resultados” (DISTRITO FEDERAL, 2015, p. 19). Resta claro que esta instituição prima os resultados institucionais como maior norte de orientação de suas políticas. Além disso, a preocupação com os resultados e os indicadores se traduz na definição dos objetivos estratégicos e nas estratégias para alcançar estes objetivos, tais como: no Objetivo de Aprimorar a gestão de recursos humanos, uma das estratégias é: “Desenvolver modelo de gestão e avaliação de desempenho com foco em resultados” (DISTRITO FEDERAL, 2015, p. 42), ou ainda no Objetivo de Implementar a Gestão Estratégica, a iniciativa estratégica é “Elaborar e implantar indicadores de gestão” (DISTRITO FEDERAL, 2015, p. 50).

Para a PMDF, a definição de Indicadores é a do Método Grumbach, seguindo o modelo Balanced Scorecard – BSC, que possibilita o acompanhamento dos resultados de maneira equilibrada, diante das perspectivas definidas no mapa estratégico. Neste sentido, o indicador deve ter as características de representatividade, facilidade de compreensão, efetividade, economicidade, disponibilidade e compatibilidade (DISTRITO FEDERAL, 2015, p. 9).

A Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) também produziu seu planejamento estratégico, onde consta que o foco da gestão de tal organização não se representa apenas pelos resultados, mas sim pela expressão “AS PESSOAS EM PRIMEIRO LUGAR” (SANTA CATARINA, 2015, p. 28). Neste aspecto, para a sociedade e os

cidadãos estão os resultados e a prestação de serviços, enquanto que para o público interno estão as condições pessoais de trabalho e o suporte organizacional.

Esta é uma oportuna perspectiva para rebater os críticos da gestão por resultados, que a avaliam como uma gestão mecanicista, em que as pessoas não são vistas em sua individualidade e sim apenas como números ou, no popular, uma gestão fria e calculista. Este exemplo da PMSC nos mostra que é perfeitamente possível aliar métodos mais positivistas e pragmáticos com uma visão humanística das organizações.

Dentre os resultados priorizados, a PMSC optou por dar ênfase à redução dos seguintes indicadores: letalidade violenta, composta pelos homicídios, latrocínios, infanticídios e letalidade em confrontos policiais, também nos crimes tentados, lesão corporal, roubo, furto, perturbação do trabalho e sossego alheios, tráfico e posse de drogas e posse ou porte ilegal/irregular de arma de fogo (SANTA CATARINA, 2015, p. 29).

Percebe-se, assim, que no tocante aos resultados de redução de crimes, a PMSC optou por utilizar os *outcomes*, ou seja, modificar realidades sociais que não necessariamente serão obtidas apenas com as ações desta instituição. É necessária a atuação da Polícia Civil, do Ministério Público e do Poder Judiciário, o que gera certo risco para a avaliação da gestão, pois o resultado pode não ser o esperado mesmo com a eficácia máxima dos processos internos da organização.

No eixo da prestação de serviços, temos então representados os outputs desta Polícia, onde são citadas as ações do PROERD, Mediações de Conflitos, Vitorias de Segurança, Patrulhamento preventivo e respostas às emergências. Nesse quesito, não irão interferir as possíveis falhas de outros atores, sendo de integral responsabilidade da PMSC, obviamente, com os recursos disponíveis, a gestão e melhoria nestes indicadores.

Já no eixo voltado ao público interno, temos diversos exemplos de indicadores de melhorias, como aumento da capacidade física dos policiais militares ou incremento de efetivo, recursos materiais e capacitação. Porém, estas ações não são decididas em nível de gestão daquela PM, mas sim como decisão de Governo junto à Secretaria de Administração, o que também não é um bom parâmetro para avaliar a gestão apenas da corporação.

Uma importante contribuição que podemos colher do Planejamento Estratégico da PMSC é a metodologia utilizada para a medição dos indicadores. Foi utilizada a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), pautada em critérios estratégicos e que define três níveis de desempenho, a saber, o Desempenho de Excelência, acima do nível “BOM” indicado pela cor verde; o Desempenho competitivo, entre o nível “BOM” e o nível “NEUTRO”, indicado pela cor amarela e o Desempenho comprometedor, abaixo do nível “NEUTRO”, indicado pela cor vermelha (SANTA CATARINA, 2015, p. 41).

Para cada indicador foram estabelecidos parâmetros numéricos para a delimitação entre os níveis e maneira de monitorá-los, em relação à periodicidade e espaço geográfico. Toma-se como exemplo o indicador de Respostas às Emergências, que tem como objetivo garantir que as ligações realizadas ao telefone de emergência 190 serão atendidas na primeira tentativa. É calculado pelo Percentual das ligações realizadas ao telefone de emergência 190, que são atendidas na primeira tentativa (não dão sinal de ocupado e nem tocam até encerrar a ligação). Neste quesito, o nível BOM é definido como 90% e o NEUTRO em 70% (SANTA CATARINA, 2015, p. 185).

Entre as referências nacionais de Polícias Militares que adotam uma política de gestão por resultados a que mais se destaca é a de Minas Gerais. A PMMG já no final dos anos 90 começava a modernizar suas práticas com o uso de ferramentas como o geoprocessamento e policiamento comunitário para a prevenção criminal (MINAS GERAIS, 2012). A partir do ano de 2005, tal organização passou a utilizar de indicadores de avaliação do desempenho operacional através da ferramenta do Controle Científico da Polícia, no sentido de maximizar a eficiência das ações policiais e inovando com ações tais como a identificação de zonas quentes de criminalidade, terceirização da frota e a formulação de um planejamento estratégico. Foi inclusive a modificada sua estrutura organizacional para, ineditamente, incluir na estrutura do Estado Maior Estratégico a Assessoria de Gestão para Resultados (MINAS GERAIS, 2012).

Nesta construção, desenvolveu-se o Sistema de Gestão Estratégica da Polícia Militar, documento consubstanciado em quatro partes, o Plano Estratégico, Caderno de Indicadores, Sistemática de Acompanhamento de Gestão Estratégica e Modelo de Gestão Estratégica, com a finalidade maior de que “o órgão policial, além de realizar

processos eficientes, obtenha resultados com impactos efetivos sobre o fenômeno da segurança” (MINAS GERAIS, 2012, p. 9).

Neste planejamento estratégico foram definidos, assim como nos demais, os objetivos estratégicos da instituição. A PMMG colocou como prioridade no Objetivo 1 “Prevenir a violência, a criminalidade, a desordem, contribuindo para o fortalecimento da sensação de segurança nas áreas urbanas, rurais e no trânsito” (MINAS GERAIS, 2012, p. 29). Para avaliar o alcance de tal objetivo irá utilizar os seguintes indicadores: Índice de operações preventivas; Índice de atividade de prevenção ambiental; Ações Preventivas nas escolas; Índice de operações de Controle de Velocidade no trânsito e Índice de operações de Fiscalização de trânsito (MINAS GERAIS, 2012, p. 29).

Note-se que a corporação optou por priorizar os seus *outputs* em detrimento dos *outcomes*, ou seja, os indicadores acima elencados não irão depender da atuação de outras instituições, pois não se fala, logo de início, em redução da criminalidade como sendo um objetivo ou mesmo uma responsabilidade da Polícia Militar.

Mesmo no Objetivo 2, que é de “mitigar a criminalidade violenta de forma efetiva por meio de intervenções qualificadas” (MINAS GERAIS, 2012, p. 30), não se utiliza a expressão comum de mera redução da criminalidade, sendo conscientes de seu papel no sistema de justiça criminal. Este objetivo é medido apenas pelo indicador do Índice de Apreensões de Armas de Fogo, pois esta ação começa e termina na esfera de atribuições da PMMG e não está vinculada a uma investigação da Polícia Civil, oferecimento de denúncia do Ministério Público, condenação do Poder Judiciário e Execução da Pena do Sistema Penitenciário.

No Caderno de Indicadores Estratégicos da Polícia Militar, é ressaltado que o desempenho se refere tanto ao resultado final, como também à qualidade do processo que o gerou. Portanto, é possível serem medidas tanto as ações de atividade fim operacional da instituição, como também das atividades meio, sejam elas de recursos humanos, logística, inteligência, educação profissional, educação escolar, comunicação ou orçamento (MINAS GERAIS, 2012, p. 52). Utilizando a doutrina de Kaplan e Norton do BSC, afirma-se:

O conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica através do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada, sob as perspectivas da sociedade, dos processos internos e do aprendizado,

contribuindo, desta forma, para o acompanhamento do desempenho, monitorando ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (MINAS GERAIS, 2012, p. 52).

A partir destas premissas, foram elencados diversos indicadores, descrevendo-os, explicitando seu método de cálculo e definindo sua fonte de dados, periodicidade, os responsáveis pela medição e os parâmetros de avaliação de desempenho, classificando-os nos mesmos três níveis utilizados pela PMSC, em verde, amarelo ou vermelho (MINAS GERAIS, 2012, p. 55).

Destacam-se os indicadores mais importantes, de acordo com suas categorias, para que possam ser associados com os exemplos das outras PPMM trazidas neste trabalho e para a devida utilização como referência para a Polícia Militar do Estado da Paraíba, nosso objeto de estudo.

Na Gestão de Recursos Humanos, os indicadores são a taxa de homicídio de policiais militares, a letalidade da atividade policial militar, o índice de presença de efetivo na atividade operacional, o índice de resolutividade dos Processos Administrativos Disciplinares – PAD – e o índice de resolutividade dos processos demissionais (MINAS GERAIS, 2012, p. 55-59).

Na Gestão da Inteligência, pretende-se medir a produtividade da Atividade de Inteligência em razão das denúncias recebidas, o índice de eficácia da inteligência de Segurança Pública e o índice de produtividade da inteligência de Segurança Pública (MINAS GERAIS, 2012, p. 60-66).

Já na Gestão Operacional, o acompanhamento é feito com base no índice de qualidade do atendimento, no índice de operações preventivas, índice de atividade de prevenção ambiental, índice de operações de controle de velocidade no trânsito, índice de operações de fiscalização de trânsito, índice de apreensão de armas de fogo e número de ações preventivas nas escolas (MINAS GERAIS, 2012, p. 67-73).

Estes são os Indicadores considerados mais relevantes para este estudo. Porém, o rol de indicadores monitorados dos processos organizacionais é bastante extenso, como se percebe no quadro síntese a seguir:

Figura 4 – Quadro Síntese dos Objetivos e Indicadores do Sistema de Gestão Estratégica da PMMG

<b>3. QUADRO SÍNTESE</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
Prevenir a violência, a criminalidade e a desordem, contribuindo para o fortalecimento da sensação de segurança nas áreas urbanas, rurais e no trânsito.	Índice de Operações preventivas Índice de atividade de prevenção ambiental Ações Preventivas nas Escolas Índice de Operações de Controle de Velocidade no Trânsito Índice de Operações de Fiscalização de Trânsito
Mitigar a criminalidade violenta de forma efetiva por meio de intervenções qualificadas.	Índice de apreensão de armas de fogo
Ampliar a qualidade na prestação dos serviços de segurança pública.	Índice de presença de efetivo na atividade operacional Índice de qualidade no atendimento
Promover a atividade de inteligência de segurança pública.	Produtividade da Atividade de Inteligência do SIPOM nas denúncias recebidas Produtividade na conclusão de relatórios de investigação social Índice de produtividade da Inteligência de Segurança Pública Índice de eficácia da Inteligência de Segurança Pública
Instituir uma gestão por processos com modernização organizacional e aplicação da tecnologia da informação, agregando valor à satisfação do cidadão.	Efetividade das Recomendações de Auditoria Número de Processos melhorados
Aperfeiçoar a gestão logística.	Uso equilibrado das viaturas da gestão terceirizada Emprego do recurso logístico disponível
Melhorar a qualidade do gasto público e aprimorar a captação de recursos financeiros.	Realização do orçamento Índice de desempenho orçamentário de convênios
Modernizar o sistema de comunicação organizacional.	Posicionamento da PM na mídia
Promover a saúde e o bem estar do público interno com enfoque na melhoria do desempenho do policial militar.	Índice de absenteísmo por licença saúde Índice de Utilização da Capacidade Instalada para Consultas Índice de Realização do Exame Periódico do PCMSO Índice de Reajustamento Funcional Gasto per capita com assistência à saúde Qualidade da Educação Escolar Preservação da Memória Histórico-cultural da PMMG Promoção Social
Aperfeiçoar o gerenciamento dos recursos humanos.	Taxa de Homicídio de Policiais Militares Índice de servidores avaliados por desempenho Resolutividade de PAD Letalidade da atividade policial militar Qualidade do Treinamento Policial Básico Qualidade do Ensino na EPM Resolutividade de Processos Demissionais Índice de Rotatividade de Pessoal
Expandir a capacidade dos sistemas de Informação organizacional e a criação de soluções tecnológicas.	Cobertura do Sistema de Comunicação
Promover o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento.	Execução dos projetos institucionais

Fonte: Sistema de Gestão Estratégica da PMMG, 2012, p.99

Ante o exposto, percebe-se o grau de desenvolvimento das ferramentas de Gestão por Resultados em algumas Polícias Militares do Brasil, com destaque para a Polícia Militar de Minas Gerais. Assim, a partir destes pressupostos de referencial teórico,

pode-se ter uma melhor compreensão para a analisar a viabilidade de uma Gestão por Resultados na Polícia Militar da Paraíba, considerando suas características peculiares em relação a suas coirmãs.

Tendo abordado toda a fundamentação teórica que percorreu o longo caminho da introdução aos conhecimentos da gestão e também mais especificamente à Gestão Pública, aos modelos de administração pública historicamente adotados, aos conceitos e objetivos da gestão por resultados e sua aplicação em algumas Polícias Militares, passa-se então a um novo capítulo abordando a metodologia utilizada no trabalho para que posteriormente se possa apresentar os resultados e as discussões da análise de uma Gestão por Resultados na Polícia Militar da Paraíba.

### 3 METODOLOGIA

A Metodologia utilizada do ponto de vista da sua natureza será de uma pesquisa aplicada, uma vez que pretende servir de subsídios para a solução de problemas práticos (PRODANOV, 2013), buscando a efetivação futura de um modelo proposto, sendo possível sua concretização através de um convencimento da alta gestão da instituição e de um conjunto normativo delineador de diretrizes institucionais. Com objetivo descritivo, serão expostas as características da instituição em tela.

Já em relação aos procedimentos técnicos utilizados neste trabalho, será realizada uma pesquisa bibliográfica para servir de fundamentação teórica da monografia. Será realizada ainda uma pesquisa documental que, segundo Gil (2008), baseia-se em materiais que podem ser livremente analisados de acordo com o objeto da pesquisa. Entende-se por documento qualquer registro que seja fonte de informação, tais como as normas que definem a estrutura das organizações e seus planos institucionais, sejam estas Lei, Portarias, Resoluções, Planejamentos Estratégicos ou Planos Operacionais (PRODANOV, 2013).

A pesquisa documental, conforme Lakatos (2003, p. 174), constituída das fontes primárias, deve ser delimitada diante da vastidão de documentos hoje disponíveis. Deu-se ênfase, portanto, aos documentos públicos e oficiais das instituições.

As variáveis utilizadas nesta pesquisa se revelam nas modalidades de gestão das organizações policiais militares e também no negócio da organização da Segurança Pública, concretizando-se em indicadores de criminalidade e de ações e processos da Polícia Militar.

O Universo observado foi o de algumas Polícias Militares de unidades federativas do Brasil que apresentam grau de desenvolvimento na matéria suficiente para serem utilizadas como referência, a exemplo das Polícias Militares do Estado de São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais, Distrito Federal, Pará e Rio Grande do Norte. A nossa amostra se deteve a analisar o caso do Estado da Paraíba.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Polícia Militar é uma instituição secular e de difícil caracterização, talvez em razão de sua configuração peculiar no Brasil, de polícia militarizada e exclusivamente preventiva. Conforme o disposto na Constituição Federal, no Art. 144 inciso V, tem sua atribuição definida no §5º: “Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública”, com importante complemento do §6º: “As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios” (BRASIL, 1988).

Porém, é bem sabido que as Polícias Militares não foram criadas em 1988. Na Paraíba, por exemplo, data de 1832. Por esta razão, estas corporações policiais carregam em sua essência uma forte tradição institucionalizada que precisa ser apreciada para sua melhor compreensão.

Como assevera Jaqueline Muniz (2001), as Polícias Militares no Brasil, nestes dois séculos de existência, em poucos momentos funcionaram verdadeiramente como instituições policiais, por isso afirma que “as PMs foram muito mais uma corporação militar do que uma organização policial” (MUNIZ, 2001, p. 179). No início do século XIX, estas instituições surgiram com a criação do estado republicano e passaram a se estruturar nos moldes do exército brasileiro. Por esta razão até hoje mantém estruturas como Estado Maior, divisão em Batalhões e Companhias e, sobretudo, as escalas hierárquicas e funcionais de Soldado a Coronel.

Como forças auxiliares do exército, historicamente as PMs foram intensamente desvirtuadas para atividades de defesa nacional, tornando-se forças que “atuavam menos nos serviços de proteção da sociedade e mais nas questões de defesa do Estado” (MUNIZ, 2001, p. 182).

Aliado a isso, viveram períodos nefastos sendo mal versadas pelo poder político durante a Ditadura Vargas (1937-1945) e na Ditadura Militar de 1964 a 1985, buscando primeiro resguardar a “manutenção da ordem” contra aqueles considerados inimigos do regime (MUNIZ, 2001, p. 183).

Por tais razões históricas é tão dificultosa a mudança de paradigma institucional de uma administração burocrática para um modelo gerencial de administração pública, pois nossa democracia ainda é um breve período no curso da história e ainda há muito a se construir para que se efetive o Estado Democrático de Direito.

Existem hoje 27 polícias militares no Brasil com uma essência comum, sendo uma delas denominada Brigada Militar (Rio Grande do Sul), porém totalmente independentes, com regras, procedimentos e estruturas próprias definidas pelos governos estaduais. Respeita-se o pacto federativo, porém ainda com uma sombra do controle das Forças Armadas.

Como nos informa a esclarecedora dissertação de Cristina Neme (1999, p.22), a legislação federal prevê, através do Decreto Lei Nº 667/1969, que o Ministério do Exército exerce o controle e coordenação das polícias militares (BRASIL, 1969). Disto se percebe um certo desconforto normativo, pois a Constituição Federal indica que estas PMs são subordinadas ao governador do Estado, porém controladas pelo Exército Brasileiro.

No mesmo decreto foram estabelecidas as competências da estudada corporação, sendo-lhe exclusiva ação de policiamento ostensivo e devendo atuar de maneira preventiva ou repressiva para a dissuasão da perturbação da ordem (BRASIL, 1969).

O Policiamento Ostensivo é conceituado pelo Decreto Nº 88.777, de 30 de setembro de 1983, como:

Ação policial, exclusiva das Policias Militares em cujo emprego o homem ou a fração de tropa engajados sejam identificados de relance, quer pela farda quer pelo equipamento, ou viatura, objetivando a manutenção da ordem pública (BRASIL, 1983).

Esta foi a norma que aprovou o R-200, regulamento das Polícias e Corpos de Bombeiros Militares. Outra conceituação pertinente é a de Perturbação da Ordem e de Ordem Pública:

Perturbação da Ordem - Abrange todos os tipos de ação, inclusive as decorrentes de calamidade pública que, por sua natureza, origem, amplitude e potencial possam vir a comprometer, na esfera estadual, o exercício dos poderes constituídos, o cumprimento das leis e a manutenção da ordem pública, ameaçando a população e propriedades públicas e privadas.

Ordem Pública - Conjunto de regras formais, que emanam do ordenamento jurídico da Nação, tendo por escopo regular as relações sociais de todos os níveis, do interesse público, estabelecendo um clima de convivência harmoniosa e pacífica, fiscalizado pelo poder de polícia, e constituindo uma situação ou condição que conduza ao bem comum (BRASIL, 1983).

Percebe-se que a norma não se demonstra mais tão coerente com a atual realidade social, em que cada vez mais o que se espera da polícia é a garantia de direitos, proteção com dignidade e respeito às leis e à pessoa humana. No período ditatorial, em que a norma foi editada, é perceptível o direcionamento para a proteção de um poder político constituído e não se nota, nem de longe, algum viés de prestação de um serviço público com o cidadão como cliente a ser satisfeito.

Felizmente, esta realidade vem sendo lentamente transformada, apesar das resistências contrárias. No caso da Polícia Militar da Paraíba, que teve sua última mudança estrutural e normativa através da Lei Complementar Nº 87/2008, já se demonstra no texto normativo uma nova linguagem de harmonia com os demais atores sociais, como se vê:

Art. 2º A Polícia Militar do Estado da Paraíba é parte do Sistema de Defesa Social do Estado, atuando de forma integrada com os órgãos do respectivo Sistema, em parceria com a comunidade e as instituições públicas e privadas, de maneira a garantir a **eficiência** (grifo nosso) de suas atividades, cabendo-lhe, com exclusividade, a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, e a incolumidade das pessoas e do patrimônio (PARAÍBA, 2008).

Neste ponto, já temos as pessoas como destinatário das atividades da Polícia Militar, também já se utiliza a palavra comunidade, no sentido da coletividade da paz social, muito embora, ainda sem abandonar o conceito histórico de ordem pública.

Ainda mais oportuna observação para este trabalho é a presença da eficiência e da visão sistemática do sistema de justiça criminal e da atuação do Estado, prevendo uma atuação integrada com os órgãos da Secretaria de Segurança e demais instituições públicas e privadas.

No que tange às competências da PMPB, foram estabelecidas que as ações de polícia ostensiva devem “ser desenvolvidas prioritariamente para assegurar a incolumidade das pessoas e do patrimônio, o cumprimento da lei e o exercício dos Poderes constituídos” (PARAÍBA, 2008). Também está posto que o policiamento

ostensivo fardado deverá ser realizado “para a prevenção e repressão dos ilícitos penais e infrações definidas em lei” (PARAÍBA, 2008).

Na interpretação do texto normativo, é clara a modernização da instituição, cada vez mais direcionada por vieses republicanos e democráticos, pautando a prevenção do crime e a proteção das pessoas em primeiro lugar. E esta modificação não se dá de maneira isolada, na verdade corresponde a uma tendência nacional, que se denota através dos Planejamentos Estratégicos de algumas Polícias Militares do país, a exemplo da de Minas Gerais, que tem como missão: “Promover segurança pública por intermédio da polícia ostensiva, com respeito aos direitos humanos e participação social em Minas Gerais” (MINAS GERAIS, 2012, p.21); da Polícia Militar do Pará, que tem sua missão como “Servir e proteger as pessoas e o patrimônio no território paraense, [...], prevenindo e reprimindo as ações delituosas e integrando-se com a sociedade, através da polícia ostensiva e da promoção dos direitos humanos para garantir a paz social.” (PARÁ, 2015, p.33) ou mesmo da Polícia Militar do Distrito Federal que definiu sua missão institucional como “Promover a segurança e o bem-estar social, por meio da prevenção e repressão imediata da criminalidade e da violência, baseando-se nos direitos humanos e na participação comunitária” (DISTRITO FEDERAL, 2015, p. 21).

Desta forma, entende-se que já existe o ambiente organizacional favorável à adoção de práticas de uma administração pública gerencial, nos moldes de uma Gestão por Resultados.

Este ambiente favorável também se verifica em razão do programa de Segurança Pública aplicado no estado da Paraíba atualmente. A Lei Complementar Nº 111 de 14 de dezembro de 2012 dispôs sobre o Sistema de Segurança Pública na Paraíba, regulamentando a Constituição Estadual. Foram criadas com esta norma os territórios integrados de Segurança Pública e Defesa Social, com o objetivo de compatibilizar as divisões administrativas da Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros Militares e, com isso, facilitar o processo de integração institucional (PARAÍBA, 2012).

Tal norma inovou a Segurança Pública no estado trazendo expressamente no parágrafo primeiro de seu primeiro artigo:

A gestão dos Territórios Integrados será guiada por diretrizes e princípios focados em resultados, buscando a integração e articulação dos órgãos por meio do diagnóstico, planejamento, execução,

monitoramento e avaliação de suas ações e de todo o processo (PARAÍBA, 2012).

Portanto, em nível de Secretaria de Segurança, já existe uma filosofia de Gestão por Resultados, estabelecendo uma direção comum de prioridade para todos os órgãos operativos da SESDS.

Isso também fica evidenciado pelo texto do Decreto n.º 34.003, de 05 de junho de 2013, que regulamenta a supracitada Lei Complementar N° 111, quando cita em seu texto, entre as incumbências dos gestores dos Territórios Integrados, a “promoção de uma rotina de reuniões de monitoramento do cumprimento das metas operacionais e administrativas pertinentes à sua região” (PARAÍBA, 2013).

As metas de redução de indicadores criminais na Paraíba foram estabelecidas por meio da Portaria N° 058/2014/SEDS, definida no valor de dez por cento (10%) de redução do número absoluto de Crimes Violentos Letais Intencionais – CVLI, em relação ao semestre equivalente no ano anterior. Tal sigla foi definida pela mesma portaria como sendo a agregação, para fins estatísticos, dos crimes violentos e dolosos que resultem em morte, tais como Homicídio doloso, roubo, lesão corporal ou estupro seguidos de morte (PARAÍBA, 2014).

A Política de Gestão por Resultados na Segurança Pública da Paraíba evoluiu a tal ponto que estabeleceu, além dos indicadores monitorados e metas, uma premiação pecuniária aos policiais militares, civis e bombeiros militares dos territórios que cumprissem as metas firmadas. O Prêmio Paraíba Unida pela Paz, instituído pela Lei N° 10.327 de 11 de junho de 2014, utiliza o mesmo nome do título do programa que vem sendo implementado desde o ano de 2011 até os dias atuais (PARAÍBA, 2014).

Deste modo, nota-se a existência de uma Gestão por Resultados no âmbito da Secretaria de Segurança, da qual faz parte a Polícia Militar e, por isso, é diretamente por ela afetada, em que pese não ser esta a única responsável pelos resultados obtidos com sucesso ou fracasso.

Vale a ressalva de que, na SESDS, foi estabelecida uma gestão voltada para os *outcomes*, ou seja, para a melhoria da situação real da violência perante a sociedade. Cria-se, pois, um cenário propício para o estabelecimento de uma Gestão por Resultados específica para a Polícia Militar pautada em *outputs*, tal qual ocorre no estado de Minas Gerais, de modo a auxiliar qualificando as ações da PMPB para o cumprimento das metas cobradas pelo Secretário de Segurança.

#### 4 INDICADORES NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA

Tendo percorrido toda a fundamentação teórica, onde se pode conhecer e contextualizar a gestão pública e sua evolução até o modelo gerencial e os paradigmas de uma Gestão por Resultados, tendo também visualizado os exemplos de aplicação de tal filosofia administrativa em outras Polícia Militares do Brasil, que guardam muita semelhança com a Polícia Militar da Paraíba, após ser analisada também a estrutura, a filosofia institucional e o contexto da organização da PMPB, pode-se finalmente associar os conhecimentos já expostos, aplicando a teoria para o caso concreto.

Cabe a ressalva de que a Polícia Militar da Paraíba, no momento da construção deste trabalho, ainda não possui um Planejamento Estratégico institucional ou mesmo um Mapa Estratégico que defina a missão, visão, valores da instituição e seus objetivos estratégicos. Isto ocasiona uma certa limitação da proposta deste estudo, uma vez que dificulta a aplicação de uma metodologia, como do *Balanced Scorecard*, de tal modo que, segundo Martins e Marini (2010, p.99), “O mapa estratégico é o instrumento de explicitação da estratégia, representando graficamente as relações de causa e efeito dos objetivos e indicadores das perspectivas do BSC”.

Diante desta limitação, este trabalho ater-se-á às funções e atividades desenvolvidas pela Polícia Militar da Paraíba verificadas a partir dos documentos coletados, ou seja, de sua composição normativa e de suas atividades cotidianas perante o programa de Segurança Pública da Secretaria de Segurança Pública na Paraíba.

De início, a primeira discussão a ser travada é exatamente a visão global e sistêmica da instituição a partir do conceito de Cadeia de Valor, que é definida por Bennett e Wholey (1976, 1979, apud BRASIL, 2009, p.14) como:

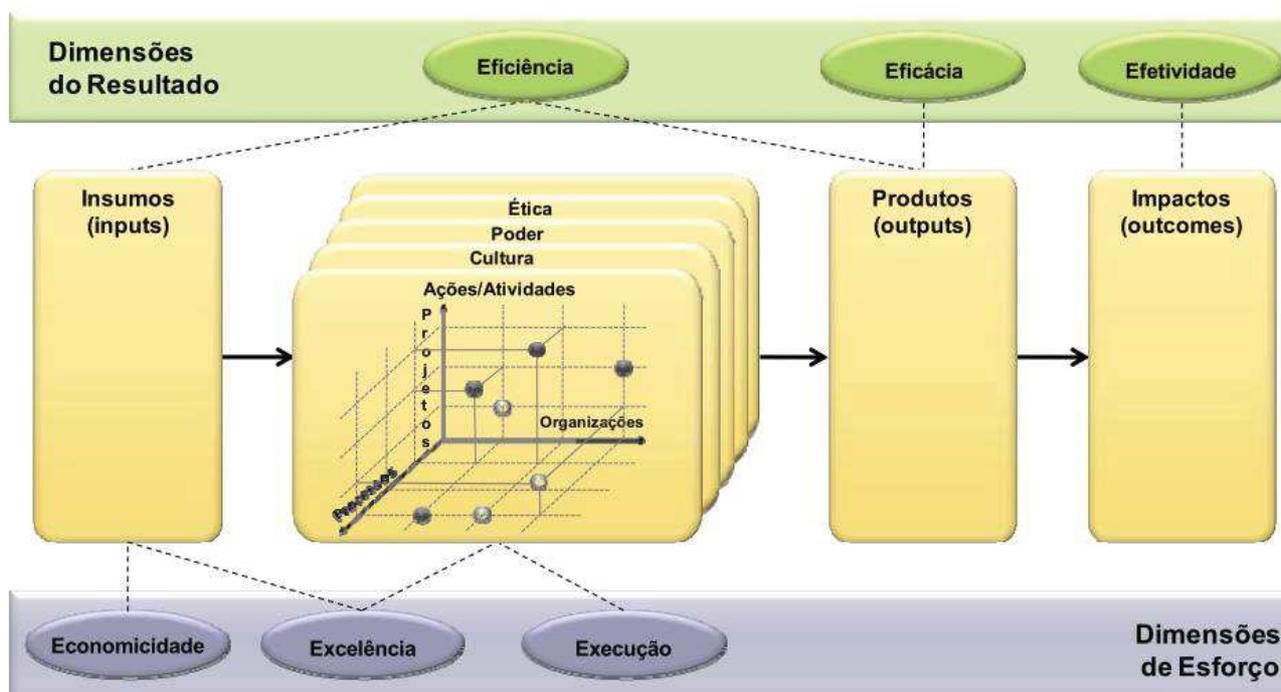
O levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. É uma representação das atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações.

O Ministério do Planejamento do Governo Federal, através da Secretaria de Gestão, produziu o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, que pode ser acessado através da página institucional do GESPÚBLICA. Tal documento, por seu estado de qualidade técnica e pela propriedade dos responsáveis por sua produção, será utilizado neste trabalho como o maior referencial para a construção dos indicadores de Gestão por Resultados na PMPB.

Este Guia propõe um modelo de Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho, que viabiliza definir o desempenho para cada instituição, visando materializar os resultados pretendidos e dos esforços empenhados, que “mensura o que se deve realizar para se produzir um resultado significativo no futuro” (BRASIL, 2009, p.15).

Na figura abaixo, está representado o modelo da Cadeia de valor e 6Es do Desempenho, que iremos aplicar para a gestão na PMPB.

Figura 5 - Cadeia de valor e 6Es do Desempenho



Fonte: Martins e Marini. Guia de Governança para Resultados, 2010.

Interpretando tal imagem e adequando-a à realidade da Polícia Militar da Paraíba, iremos ter como Insumos (*inputs*) os recursos necessários para gerar os produtos da Polícia Militar, que notadamente são os recursos humanos, de policiais militares formados e em condições de trabalho e recursos materiais com ênfase principal para

as viaturas policiais, bem como os materiais bélicos de armamentos e equipamentos de proteção individual extremamente necessários.

Através das Ações ou Atividades que se desenvolvem nos eixos dos processos internos, projetos e organizações, podem ser abrangidos todos os procedimentos de trabalho da PMPB, seja na atividade fim operacional ou na atividade meio que dá suporte àquela.

Como fruto destas tem-se os Produtos (*outputs*) e, acerca desta categoria, é necessária uma detalhada ressalva sobre o que pode ser considerado como a produção da Polícia Militar.

Para Bentes (2011, p.55) a produção é o fruto de um sistema que transforma os insumos em bens ou serviços para realizar a missão da organização. No caso da Polícia, não há que se falar em produto, e sim na prestação de um serviço público intangível. Na concepção de Slack, Chambers e Johnston (2008, p. 37 apud BENTES, 2009, p.56), o processo de produção do serviço da Polícia tem como recurso de entrada principal os profissionais da polícia, que se relacionam com os meios materiais e transforma-se “através da prevenção, solução dos crimes e da prisão de criminosos, na saída de uma sociedade justa e o público com sentimento de segurança”.

No caso da Polícia Militar como polícia preventiva, afirmam Muniz e Proença Júnior (2007, p.246 apud BENTES, 2009, p. 57), que a produção policial militar pode ser considerada como “tudo o que a polícia faz em termos de ação manifesta, com uso de força, potencial ou concreto, para interromper, reverter ou anular uma ação recalcitrante diante da paz social e do cumprimento das leis”.

Talvez seja este o maior desafio da presente monografia, identificar uma maneira de mensurar a prevenção criminal ou a ordem pública, algo que efetivamente só é percebido diante da ausência de fatos, e não de suas ocorrências. Por esta razão, uma solução pragmática é a de medir as ações que colaboram concretamente e efetivamente para esta paz social.

Ainda na análise da Cadeia de Valor, percebemos novamente a já abordada diferenciação entre os Produtos (*outputs*) e os Impactos (*outcomes*), e vê-se que para

os produtos são buscadas, na dimensão de resultados, a eficiência e a eficácia, enquanto que os impactos só se verificam com a presença da efetividade.

Martins e Marini descrevem Eficácia como “ a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário como beneficiário direto”; a Eficiência como “a relação entre os produtos ou serviços gerados (*outputs*) com os insumos empregados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade” e Efetividade como “os impactos gerados pelos produtos ou serviços vinculados ao grau de satisfação ou valor agregado” (MARTINS; MARINI, 2010, p.104).

Os serviços prestados pela Polícia Militar visam sempre a ordem pública, a paz social e a redução da incidência criminal, porém nenhum deles pode ser considerado determinante para o atingimento destas situações ou mesmo para a melhoria da sensação de segurança da população.

Geilton Bentes afirma que os *outputs* da Polícia Militar podem ser considerados como objetivos intermediários, que visam a obtenção dos objetivos principais de tranquilidade e cumprimento da Lei, porém estes são afetados por fatores externos determinantes e limitadores (BENTES, 2009, p.57).

Este raciocínio foi o mesmo adotado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, ao redigir o documento Indicadores – Orientações básicas aplicadas à Gestão Pública. Para exemplificar a utilização de Indicadores nas Políticas Públicas, tomou-se por base o problema da violência contra jovens negros, que foi medido pela Taxa de Homicídios. Todavia, o estudo reconhece que este Impacto (*outcome*), para ser dotado de efetividade, vários outros fatores externos à política devem ser melhorados, como se percebe no texto a seguir:

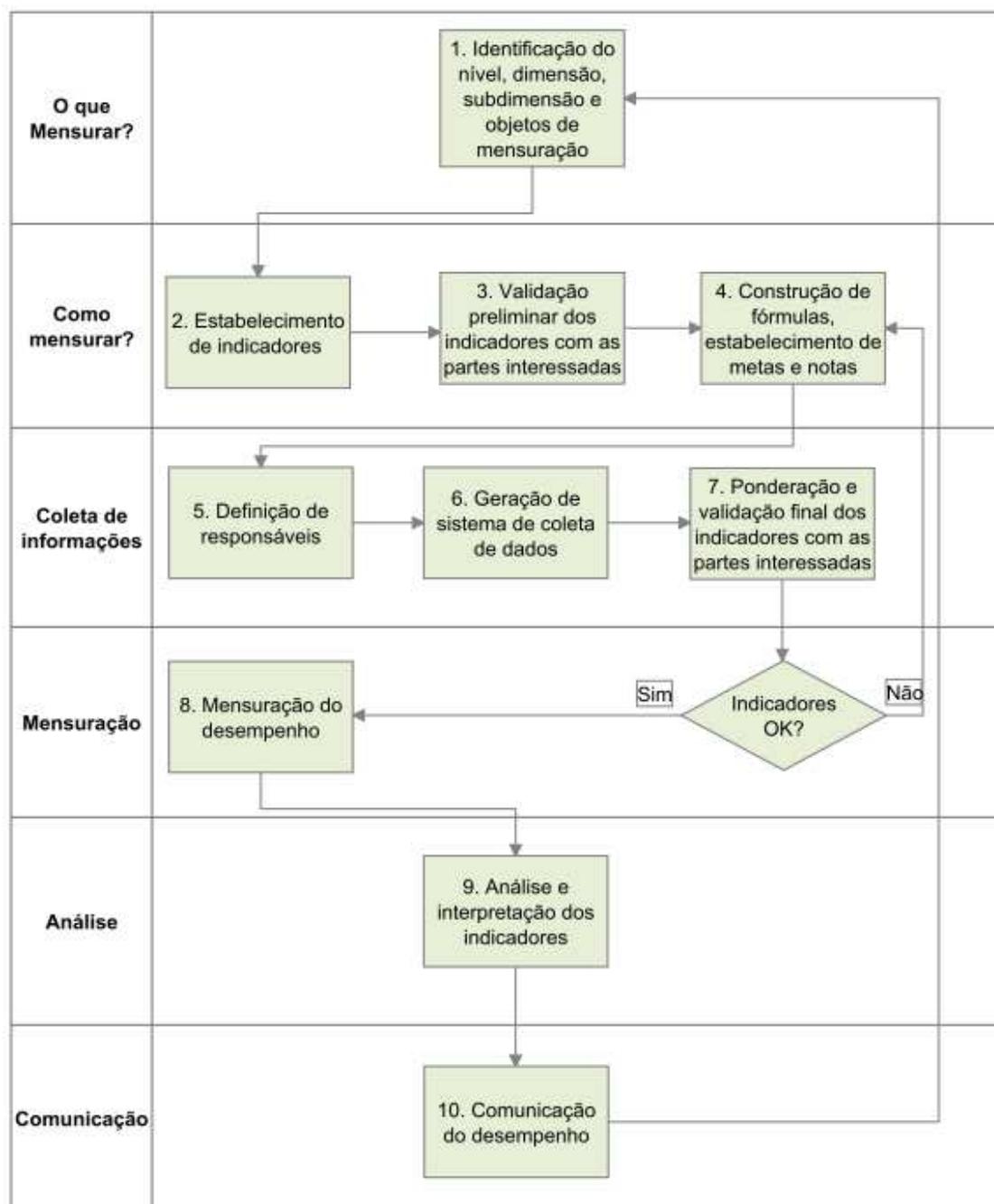
Isto ocorre porque este indicador sofre influência de inúmeros elementos que escapam do âmbito de uma política de segurança pública, como crescimento econômico e má distribuição da renda, grandes investimentos no setor produtivo que não são acompanhados de políticas sociais, cultura local, oferta e escassez de emprego, efetividade do Poder Judiciário, entre outros. Portanto, esse indicador permite análises mais consistentes no médio e longo prazo. No curto prazo, o monitoramento da política pode ser realizado por meio de suas metas e entregas previstas. Como por exemplo: Implantar 12 Sistemas de Comunicação Integrados de Fronteira; implantar 66 monitoramentos eletrônicos (OCR) – Sistema Alerta Brasil; entre outras (BRASIL, 2012, p. 35).

Em outro documento, no Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, o Ministério do Planejamento esclarece a questão citando como exemplos de Indicadores de Impacto e efetividade o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH ou o PIB per capita, ao passo que cita como exemplos de Indicadores de Produtos e Ações do Governo com eficácia o número de jovens e adultos alfabetizados ou a extensão da malha viária pavimentada (BRASIL, 2009, p. 21).

Portanto, resta inequívoco que os indicadores mais adequados para a Gestão por Resultados na Polícia Militar da Paraíba é a dos seus Produtos (*outputs*), no caso, entendidos como as ações que melhor beneficiam os objetivos intermediários de prevenção do crime e manutenção da ordem pública, cabendo agora defini-los com maior detalhe.

O Ministério do Planejamento nos ensina que a formulação dos Indicadores pode ser realizada por um conjunto de necessárias etapas, para que a medição do desempenho atenda aos interesses da gestão por resultados da organização (BRASIL, 2009, p. 39). Os 10 passos para construção de Indicadores estão representados na figura a seguir:

Figura 6 - Os 10 passos para construção de Indicadores



Fonte: Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. (BRASIL, 2009, p. 42)

No primeiro passo, a etapa inicial é a de identificar o nível da Administração Pública para as quais a gestão é pensada, que, portanto, é o nível classificado como micro, da organização Polícia Militar da Paraíba, ou ainda o nano, para avaliar especificamente os departamentos ou unidades da PMPB (BRASIL, 2009, p.43).

Ainda neste passo, após a definição do nível, deve-se caracterizar o objeto a ser mensurado que, diante da adaptação da Cadeia de Valor para a PMPB, pode-se afirmar que são as ações preventivas e ostensivas, visando o controle da criminalidade e a manutenção da ordem pública.

No passo 2 temos o momento mais decisivo, onde se dirá exatamente como medir para o monitoramento do desempenho. Segundo o Ministério do Planejamento, os componentes básicos de um Indicador são: Medida, Fórmula, Índice, Padrão de comparação e Meta (BRASIL, 2009, p.46). Já os critérios centrais para a definição de Indicadores são: Seletividade ou importância, Simplicidade, Representatividade, Comparabilidade, Custo efetividade, Facilidade de análise e Estabilidade (op. cit.).

Baseado em tal ensinamento, bem como nos referenciais de Indicadores de outras Polícias Militares, em especial a PMMG e PMRN, pode-se propor os seguintes Indicadores de medição de desempenho da Gestão por Resultados da Polícia Militar da Paraíba:

Quadro 1 – Proposta de Indicadores de Desempenho para a Polícia Militar da PMPB.

Objetivo	Departamento	Indicador
Maximizar a qualidade na ação preventiva de Segurança Pública	Unidades Operacionais	Taxa de apreensões de armas de fogo
		Taxa de prisões por delitos críticos
		Coefficiente de emprego operacional preventivo
		Índice de operações de prevenção qualificada
	Centro Integrado de Operações Policiais - CIOP	Média de tempo de atendimento de emergência
		Média de tempo de resposta em emergência

Objetivo	Departamento	Indicador
Maximizar a capacidade de prestação de serviço de policiamento preventivo	Diretoria de Apoio Logístico - DAL	Coeficiente de disponibilidade da frota
		Coeficiente de meios de transporte operacional
	Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP	Coeficiente de disponibilidade Recursos Humanos
		Coeficiente de emprego operacional preventivo de recursos humanos
Maximizar a qualidade do serviço prestado de policiamento preventivo	Centro de Educação - CE	Coeficiente de formação policial
		Coeficiente de formação continuada
	Corregedoria	Coeficiente de Verossimilhança de denúncias
		Coeficiente de resolutividade de procedimentos

Fonte: elaboração do autor

Todos os quatorze (14) Indicadores foram pensados na dimensão da eficiência e da eficácia e na subdimensão dos produtos da instituição. Ainda conforme o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, o terceiro passo é o de validar preliminarmente os Indicadores com as partes interessadas, o que não será possível nesta oportunidade, pois esta metodologia de medição de desempenho não está sendo oficialmente construída pela gestão maior da PMPB (BRASIL, 2009, p.49).

No quarto passo, deve-se detalhar a maneira como calcular o indicador, estabelecer sua meta e realizar sua devida explicação (op. cit.). Levando-se em conta também os indicadores da PMMG, detalhar-se-á o setor responsável pela medição, a justificativa, fórmula de cálculo, polaridade, periodicidade e metas.

### Taxa de Apreensões de Armas de Fogo

**Fórmula:**  $TAF = (NAFP / NEDOP) \times 1000$

TAF = Taxa de Apreensões de Armas de Fogo.

NAFP = Número de Armas de Fogo Apreendidas.

NEDOP = Número de Efetivo Disponível para Operacionalidade Preventiva.

**Responsável pela Medição:** Organização Policial Militar – OPM, seja Comando Regional, Batalhão ou Companhia.

**Justificativa:** Segundo o Mapa da Violência 2016, as armas de fogo são o maior vetor da criminalidade violenta (WASELFISSZ, 2016). Isto se reflete tanto nos crimes contra a vida como nos crimes contra o patrimônio. Diminuir a disponibilidade dos instrumentos para este crime é uma eficaz maneira de reduzir suas oportunidades.

**Polaridade:** Quanto maior, melhor.

**Periodicidade:** Mensal.

**Meta:** Crescimento de 10% em relação ao mesmo mês no ano anterior.

### Taxa de Prisões por Delitos Críticos

**Fórmula:**  $TPDC = (NPDC / NEDOP) \times 1000$

TPDC = Taxa de Prisões por Delitos Críticos.

NPDC = Número de Prisões por Delitos Críticos.

NEDOP = Número de Efetivo Disponível para Operacionalidade Preventiva.

**Responsável pela Medição:** Organização Policial Militar – OPM, seja Comando Regional, Batalhão ou Companhia.

**Justificativa:** Conforme o Relatório de Ocorrências Policiais na Paraíba em 2016 (PARAÍBA, 2016), as ocorrências que mais acarretaram à PMPB procedimentos em delegacia de Janeiro a Agosto de 2016, sendo ponderadas pela seu grau de lesividade presumida pela pena máxima, são: Homicídio doloso, Porte ilegal de arma, Tráfico de

entorpecentes, Roubo, Extorsão mediante sequestro, Furto qualificado, Cumprimento de Mandado de Prisão em aberto e Estupro.

**Polaridade:** Quanto maior, melhor.

**Periodicidade:** Mensal.

**Meta:** Crescimento de 10% em relação ao mesmo mês no ano anterior.

#### Coeficiente de Emprego Operacional Preventivo

**Fórmula:**  $CEOP = (NPEOP / NEDO)\%$

CEOP = Coeficiente de Emprego Operacional Preventivo.

NPEOP = Número de Policiais Empregados na Operacionalidade Preventiva.

NEDO = Número de Efetivo Disponível para Operacionalidade.

**Responsável pela Medição:** Organização Policial Militar – OPM, seja Comando Regional, Batalhão ou Companhia.

**Justificativa:** Não raro, a PMPB tem diminuída sua capacidade de policiamento preventivo e ostensivo, em razão de atribuições paralelas, tais como escoltas de presos, custódias e guarda de presídios. Este acompanhamento poderá apontar medidas de redução e controle deste desvirtuamento, embora necessário.

**Polaridade:** Quanto maior, melhor.

**Periodicidade:** Mensal.

**Meta:** Crescimento de 10% em relação ao mesmo mês no ano anterior.

#### Índice de Operações de Prevenção Qualificada

**Fórmula:**  $IOPQ = NOPQ - NEP$

IOPQ = Índice de Operações de Prevenção Qualificada.

NOPQ = Número de Operações de Prevenção Qualificada realizadas.

NEP = Número de Eventos Policiados.

**Responsável pela Medição:** Organização Policial Militar – OPM, seja Comando Regional, Batalhão ou Companhia.

**Justificativa:** Não raro, a PMPB tem diminuída sua capacidade de realização de operações policiais, em razão do grande volume de demanda para policiamento em eventos festivos, jogos de futebol, manifestações políticas, entre outras. Este acompanhamento poderá apontar medidas de redução e controle deste desvirtuamento, embora necessário.

**Polaridade:** Quanto maior, melhor.

**Periodicidade:** Mensal.

**Meta:** Crescimento de 10% em relação ao mesmo mês no ano anterior.

#### Média de Tempo de Atendimento de Emergência

**Fórmula:**  $MTAE = (\sum TAE)/NOA$

MTAE = Média de Tempo de Atendimento de Emergência.

TAE = Tempo de Atendimento de Emergência, considerado da ligação do 190 até o despacho da viatura.

NOA = Número de Ocorrências Atendidas, consideradas aquelas com despacho de viatura.

**Responsável pela Medição:** CIOP's de João Pessoa, Campina Grande e Patos.

**Justificativa:** Acompanhamento para agilizar o atendimento da PMPB nos chamados ao 190, no tocante à espera na ligação telefônica e à coleta de dados para encaminhamento do recurso policial.

**Polaridade:** Quanto menor, melhor.

**Periodicidade:** Mensal.

**Meta:** Decréscimo de 10% em relação ao mesmo mês no ano anterior.

### Média de Tempo de Resposta em Emergência

**Fórmula:**  $MTRE = (\sum TRE)/NOA$

MTRE = Média de Tempo de Resposta em Emergência.

TRE = Tempo de Resposta em Emergência, considerando do despacho da viatura até a chegada no local da ocorrência.

NOA = Número de Ocorrências Atendidas, em que houve despacho de viatura.

**Responsável pela Medição:** CIOP's de João Pessoa, Campina Grande e Patos.

**Justificativa:** Acompanhamento para agilizar o atendimento da PMPB nos chamados ao 190, no tocante ao deslocamento da guarnição policial até o local da ocorrência.

**Polaridade:** Quanto menor, melhor.

**Periodicidade:** Mensal.

**Meta:** Decréscimo de 10% em relação ao mesmo mês no ano anterior.

### Coeficiente de Disponibilidade da Frota

**Fórmula:**  $CDF = (NVD/ NVT)\%$

CDF = Coeficiente de Disponibilidade da Frota.

NVD = Número de Veículos Disponíveis.

NVT = Número de Veículos Total.

**Responsável pela Medição:** Diretoria de Apoio Logístico.

**Justificativa:** Acompanhamento para garantir a eficiência na gestão do uso e da manutenção das viaturas da PMPB.

**Polaridade:** Quanto maior, melhor.

**Periodicidade:** Mensal.

**Meta:** Crescimento de 10% em relação ao mesmo mês no ano anterior.

### Coeficiente de Meios de Transporte Operacional

**Fórmula:**  $CMTO = (NVTO / NVT)\%$

CMTO = Coeficiente de Meios de Transporte Operacional.

NVTO = Número de Veículos de Transporte Operacional, considerando carros e motos.

NVT = Número de Veículos Total.

**Responsável pela Medição:** Diretoria de Apoio Logístico.

**Justificativa:** Acompanhamento para garantir uma alta capacidade de presença real e potencial do policiamento ostensivo.

**Polaridade:** Quanto maior, melhor.

**Periodicidade:** Mensal.

**Meta:** Crescimento de 10% em relação ao mesmo mês no ano anterior.

### Coeficiente de Disponibilidade Recursos Humanos

**Fórmula:**  $CDRH = (NRHD / ET)\%$

CDRH = Coeficiente de Disponibilidade de Recursos Humanos.

NRHD = Número de Recursos Humanos Disponíveis.

ET = Número de Efetivo Total.

**Responsável pela Medição:** Diretoria de Gestão de Pessoas.

**Justificativa:** Acompanhamento para garantir a eficiência na gestão de pessoas, diante de situações que impossibilitam o trabalho, tais como licença para tratamento de saúde com afastamento total e outras licenças legais, como férias e gestação.

**Polaridade:** Quanto maior, melhor.

**Periodicidade:** Mensal.

**Meta:** Crescimento de 10% em relação ao mesmo mês no ano anterior.

### Coeficiente de Emprego Operacional Preventivo Recursos Humanos

**Fórmula:**  $CEOPRH = (NRHOP / ET)\%$

CEOPRH = Coeficiente de Emprego Operacional Preventivo Recursos Humanos.

NRHOP = Número de Recursos Humanos destinados ao emprego Operacional Preventivo.

ET = Número de Efetivo Total.

**Responsável pela Medição:** Diretoria de Gestão de Pessoas.

**Justificativa:** Não raro, a PMPB tem diminuída sua capacidade de policiamento preventivo e ostensivo, em razão de atribuições paralelas, tais como escoltas de presos, custódias e guarda de presídios. Este acompanhamento poderá apontar medidas e redução e controle deste desvirtuamento, embora necessário.

**Polaridade:** Quanto maior, melhor.

**Periodicidade:** Mensal.

**Meta:** Crescimento de 10% em relação ao mesmo mês no ano anterior.

### Coeficiente de Formação Policial

**Fórmula:**  $CPF = (NPF / NPEQ)\%$

CPF = Coeficiente de Formação Policial.

NPF = Número de Policiais Formados.

NPEQ = Número de Policiais Existente no respectivo Quadro.

**Responsável pela Medição:** Centro de Educação.

**Justificativa:** Acompanhar o repletamento do efetivo policial para oxigenação das fileiras institucionais.

**Polaridade:** Quanto maior, melhor.

**Periodicidade:** Anual.

**Meta:** Crescimento de 10% em relação ao ano anterior.

### Coeficiente de Formação Continuada

**Fórmula:**  $CFC = (NPTC/NPEQ)\%$

CFC = Coeficiente de Formação Continuada.

NPTC = Número de Policiais em Treinamento Complementar, após formados.

NPEQ = Número total de Policiais Existente no respectivo Quadro.

**Responsável pela Medição:** Centro de Educação.

**Justificativa:** Medir a qualificação contínua dos recursos humanos da instituição.

**Polaridade:** Quanto maior, melhor.

**Periodicidade:** Anual.

**Meta:** Crescimento de 10% em relação ao ano anterior.

### Coeficiente de Verossimilhança de Denúncias

**Fórmula:**  $CVD = (NDP/NTD)\%$

CVD = Coeficiente de Verossimilhança de Denúncias.

NDP = Número de Denúncias Procedentes.

NTD = Número Total de Denúncias.

**Responsável pela Medição:** Corregedoria.

**Justificativa:** Mensurar a quantidade de desvios de conduta dos policiais militares.

**Polaridade:** Quanto menor, melhor.

**Periodicidade:** Semestral.

**Meta:** Decréscimo de 10% em relação ao mesmo semestre no ano anterior.

### Coeficiente de Resolutividade de Procedimentos

**Fórmula:**  $CRP = (NPSPI/NTPDP)\%$

CRP = Coeficiente de Resolutividade de Procedimentos.

NPSPI = Número de Procedimentos com Solução de Punição ou Indiciamento.

NTPDP = Número Total de Procedimentos de Denúncias Procedentes.

**Responsável pela Medição:** Corregedoria.

**Justificativa:** Mensurar a qualidade da atividade correcional dos policiais militares.

**Polaridade:** Quanto maior, melhor.

**Periodicidade:** Semestral.

**Meta:** Crescimento de 10% em relação ao mesmo semestre no ano anterior.

O planejamento e execução do monitoramento destes indicadores, na Polícia Militar da Paraíba, deverá ficar a cargo do Estado Maior Estratégico, para que sejam oficialmente adotados em toda a instituição e se possa aplicar os passos seguintes da construção de política de Gestão por Resultados, tais como a geração de sistema para captação de dados, verificação do feedback das partes interessadas, avaliação do desempenho, interpretação das informações e comunicação do desempenho.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante tudo o que foi exposto, acredita-se que foi atingido o problema desta pesquisa, avaliando a necessidade e viabilidade de um Sistema de Gestão por Resultados na Polícia Militar da Paraíba. Também foram contemplados os objetivos da pesquisa, através da pesquisa de existência de modelos de gestão por resultados, nas polícias militares das unidades federativas do Brasil, avaliando a aplicabilidade de tais ferramentas de gestão na Polícia Militar da Paraíba, identificando os indicadores estatísticos que podem ser utilizados no monitoramento da atuação da Polícia Militar e realizando a adaptação dos princípios e diretrizes da gestão por resultados em Segurança Pública, para a realidade da PMPB. Os indicadores propostos para a Gestão por Resultados na Polícia Militar da Paraíba foram tiveram os seguintes objetivos: maximizar a qualidade da ação preventiva de Segurança Pública; no âmbito das unidades operacionais e do Centro Integrado de Operações Policiais; maximizar a capacidade de prestação de serviço de policiamento, através da atuação Diretoria de Apoio Logístico e da Diretoria de Gestão de Pessoas; e de maximizar a qualidade do serviço prestado de policiamento preventivo com a melhoria das atividades do Centro de Educação e da Corregedoria.

Deste modo, considera-se que a presente pesquisa contribui de maneira inovadora para a instituição observada, na medida em que atinge os objetivos da pesquisa aplicada, na tentativa de provocar uma transformação na realidade existente. Na lição de Antônio Carlos Gil (2008, p. 27) a pesquisa aplicada “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”. Acreditamos que de nada valeria a conclusão de uma pós-graduação em Gestão Estratégica em Segurança Pública apenas com interesses individuais de enriquecimento ou acréscimo no currículo. De tal modo, é dever do aluno deixar sua marca com uma produção científica para a modernização das instituições de Segurança Pública e dar mais um passo para a tão almejada, porém inalcançável, paz social.

Com certa sensibilidade do comando da Polícia Militar, poder-se-á modernizar suas práticas, para adequar-se em definitivo ao modelo gerencial de administração e

repetir, em nível interno, as mesmas metodologias da Secretaria de Segurança Pública da qual faz parte.

Em um trabalho futuro, espera-se que possa ser avaliado a eficiência e os impactos da Gestão por Resultados na PMPB, para que seja possível fortalecer a medida ou mesmo corrigir suas possíveis falhas.

## REFERÊNCIAS

BENTES, Geilton Protásio. **Utilização do Balanced Scorecard na Gestão Pública: um estudo de caso na Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte**. UFRN. Natal, p. Dissertação (Mestrado) 2011

BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores** – Brasília. 2009. Disponível em: << <http://www.gespublica.gov.br/indicadores-de-gest%C3%A3o>>> Acesso em 08/09/2016

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Coordenação de Documentação e Informação – Brasília: MP, 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Mapeamento bibliográfico e do estado da arte sobre indicadores de gestão / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Coordenação de Documentação e Informação – Brasília: MP, 2009. Disponível em: << [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/produto\\_1\\_indicadores\\_versao\\_final\\_110809.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/produto_1_indicadores_versao_final_110809.pdf)>> Acesso em: 24/08/2016

\_\_\_\_\_. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. Fábio Ribeiro, 1988.

\_\_\_\_\_.DECRETO Nº 5.378 de 23 DE fevereiro de 2005.

\_\_\_\_\_.DECRETO Nº 88.777, de 30 de setembro de 1983.

\_\_\_\_\_.DECRETO-LEI Nº 667, de 2 de julho de 1969.

DISTRITO FEDERAL. Polícia Militar do Distrito Federal. **Plano Estratégico 2011-2022**. 2ª Ed rev. e atual.. . Brasília-DF. 2015

DRUCKER, Peter F. **Management** Rev Ed. Zondervan, 2008.

\_\_\_\_\_. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 3ª reimpr. Da 1ª edição de 1981.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de administração**. KBR, 2011.

FERREIRA, Helder.; CASSIOLATO, Martha.; GONZALEZ, Roberto. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico** para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho - Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais – 3ª Ed**. Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEMOS, Carolina Siqueira. **Gestão pública orientada para resultados**: avaliando o caso de Minas Gerais. Escola Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado) 2009.

LODI, João Bosco. **Introdução à obra de Peter F. Drucker**. Revista de Administração de Empresas, v. 8, n. 29, p. 80-137, 1968.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix Editora. Brasília. 2010

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Sistema de Gestão Estratégica da Polícia Militar**. Diretriz N° 002/2012-CG. Belo Horizonte. 2ª Ed. 2012.

MUNIZ, Jaqueline Oliveira. **A crise de identidade das polícias militares brasileiras: dilemas e paradoxos da formação educacional**. Security and Defense Studies Review, Winter, v. 1, p. 177-198, 2001.

NEME, Cristina. **A Instituição Policial na Ordem Democrática: o caso da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. Dissertação de mestrado - Departamento de Ciência Política da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

ODIORNE, George. **Management by Objectives**. Nova York: Pitman, 1965.

PARÁ. Polícia Militar. **Plano Estratégico da Polícia Militar do Pará 2015/2015**. 1ª Edição. Belém. 2015

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Segurança e Defesa Social. Núcleo de Análise Criminal e Estatística – NACE. **Relatório de Ocorrências Policiais 2016**. João Pessoa. 2016

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social. Portaria N° 058 de 26 de Junho de 2014.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar N° 87 de 02 de dezembro de 2008.

\_\_\_\_\_. Lei N° 10.327 de 11 de junho de 2014.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar N° 111 de 14 de dezembro de 2012.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Do Estado patrimonial ao gerencial**. Letras, v. 222, p. 259, 2001.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço público, v. 120, n. 1, p. 07-40, 1996

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

PROGRAMA GESPÚBLICA, **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

RUA, Maria das Graças. **Desmistificando o problema**: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores. Texto apresentado na oficina temática do PROMOEEX - Avaliação de Resultados no Ciclo da Gestão Pública. Brasília/DF, 2004. Disponível em: <<<http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraEstudoIndicadores-novo.pdf>>> Acesso em: 24/08/2016

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. **Administração Pública Contemporânea**: política, democracia e gestão. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013. 246 p.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. **Plano estratégico da Polícia Militar de Santa Catarina**. 3ª ed. rev. e atual. Florianópolis. 2015

SÃO PAULO. Secretaria de Estado dos Negócios da Segurança Pública. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **GESPOL- Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. São Paulo. 2ª Edição. 2010

\_\_\_\_\_. São Paulo contra o Crime. 2014. Disponível em: <<<http://www.ssp.sp.gov.br/midia/Midia/00000219.pdf>>> Acesso em 07/09/2016

\_\_\_\_\_. LEI COMPLEMENTAR Nº 1.245, DE 27 DE JUNHO DE 2014.

SERRA, Alberto. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. Natal: SEARH, 2008.

WASELFISZ, Julio Jacobo. **Mapa da Violência 2016**: Homicídios por Armas de Fogo no Brasil. Rio de Janeiro. FLASCO. 2016