

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA
CAESP**

WALTER CAIXETA DE ARAÚJO - MAJ QOPM

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO EFETIVO DA SEGURANÇA PÚBLICA:
COMO FAZER MAIS COM MENOS EMPREGO DE EFETIVO.**

**GOIÂNIA
2015**

WALTER CAIXETA DE ARAÚJO - MAJ QOPM

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO EFETIVO DA SEGURANÇA PÚBLICA:
COMO FAZER MAIS COM MENOS EMPREGO DE EFETIVO**

Artigo apresentado ao CAESP/2015, da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária, em cooperação técnica com a Universidade Estadual de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública.

Orientador: Professor Especialista Leonardo Ferreira Faria.

Data da Aprovação: ____/____/____

Orientador: Profº Especialista Leonardo Ferreira Faria.

Avaliadora: Profª. Mestra Nélia Cristina Pinheiro Finotti

**GOIÂNIA
2015**

GESTÃO ESTRATÉGICA DO EFETIVO DA SEGURANÇA PÚBLICA: COMO FAZER MAIS COM MENOS EMPREGO DE EFETIVO

Walter Caixeta de Araújo¹.

RESUMO

Este trabalho foi idealizado na intenção de mensurar o problema da falta de efetivo e mostrar caminhos alternativos aos administradores da segurança pública em Goiás, cujo tema, justifica-se pelo índice de criminalidade no estado e constante perda de efetivo pelas instituições, assim, o aumento da procura tornou-se um problema agravado pela redução da oferta de efetivo. Os resultados, obtidos através de pesquisas de campo, bibliográficas e análise das estatísticas do efetivo da Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar e Polícia Civil, apontam para soluções específicas de mudanças na gestão de pessoal da segurança pública de Goiás, de forma integrada e quebrando paradigmas com propósito específico de reduzir os custos da segurança pública, pois este é o foco principal deste trabalho, a economicidade. Assim, apresentam-se propostas inovadoras de gestão para cumprir o enunciado deste estudo, fazer com que as corporações sejam mais produtivas empregando menos efetivo, assim, enquanto todos asseveram que a única solução é aumentar o efetivo, este trabalho ousa afirmar que: é possível sim, fazer mais com mesmos.

Palavras-chave: Efetivo. Racionalidade. Instituições.

ABSTRACT

This work was conceived in an attempt to measure the problem of lack of effective and show alternative paths to security administrators published in Goiás, whose theme is justified by the crime rate in the state and constant loss of effective institutions, thus increasing demand became a problem aggravated by the reduction in supply of cash. The results obtained through field research, literature and analysis of the actual statistics of the Military Police, Fire Department Military and Civil Police point to specific solutions for changes in security personnel of public management of Goiás, in an integrated and breaking form paradigms with specific purpose to reduce the costs of public security, as this is the main focus of this work, the economic viability. Thus, innovative management proposals are presented to fulfill the statement of this study, to make corporations more productive employing less effective, as well as all assert that the only solution is to increase the effective, this work dare say that: Can yes, do more with them.

Keywords: Effective. Rationality. Institutions.

¹ Major da Polícia Militar de Goiás, Graduado em Direito, Especializado em Gestão da Segurança Pública.

INTRODUÇÃO

A Secretaria de Segurança Pública de Goiás (SSP-GO) tem esforçado no sentido de integrar as ações da Polícia Militar (PM), Bombeiro Militar (BM) e Polícia Civil (PC), contudo este é um trabalho que apresenta diversos paradigmas que estão sendo superados.

Tais ações podem ser aceleradas e melhoradas com a adoção de propostas específicas no gerenciamento de efetivo das corporações, somadas às ações coordenadas que já foram implementadas pela SSP-GO, poderão resultar em uma nova experiência positiva no combate à criminalidade, aliado à economia de recursos públicos, advindos do emprego estratégico do efetivo ora existente.

Seguindo este viés, este trabalho se propõe na intenção de mensurar tal problemática, possibilitando uma ponderação sobre os caminhos que a Gestão da Segurança Pública poderá adotar, em face da realidade econômica que passa o Brasil e o Estado de Goiás e que nos obriga a planejar estrategicamente o emprego racional de efetivo, bem como de todos os recursos materiais disponíveis para execução da segurança pública em Goiás.

Entende-se como louvável a iniciativa do Estado em tentar recompor o efetivo da segurança pública, com a criação do Serviço de Interesse Militar Voluntário Estadual (SIMVE), que foi declarado inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal (STF). O que resultou em grande perda de efetivo, agravando o problema que atinge também os demais órgãos da segurança pública. Assim, justificam-se as novas propostas de gestão aqui apresentadas, que poderão contribuir para melhor administrar o efetivo da segurança pública.

Evidenciam-se os problemas causados pela falta de efetivo e são expostas, através de indicadores, suas soluções aos comandos, que poderão tomar medidas administrativas, jurídicas ou propostas de mudanças legislativas que visem o melhor emprego do efetivo das corporações da segurança pública.

Para tanto, foi adotado o método de pesquisa descritiva. Pelo que, foram entrevistados 38 técnicos (especialistas em segurança pública) e, com o apoio das instituições policiais de Goiás, em pesquisa documental, foram obtidos dados necessários para embasar o presente trabalho, bem como a pesquisa bibliográfica e de legislações específicas orientaram as proposituras e considerações a respeito do tema proposto.

1 DESAFIOS DA GESTÃO DE EFETIVO DA SEGURANÇA PÚBLICA EM GOIÁS

As instituições da segurança pública devem estar atentas aos novos desafios da sociedade moderna, pois assim assevera o professor Ferro Junior (2006, p. 02), acerca dos novos desafios que as instituições enfrentam:

[...] A sobrevivência das organizações depende cada vez mais da capacidade de se instituir um modelo delas que esteja voltado para a construção de novos desafios e conhecimentos, com estratégia, infraestrutura, decisão e identidade, apto a responder a um contexto cada vez mais complexo e instável da sociedade.

A segurança pública não é uma atividade de um só órgão e não representa uma reserva de mercado e sim uma prestação de serviço, cujos atores maiores devem trabalhar integrados entre si e com todos os órgãos, no âmbito federal, estadual e municipal. Sempre com a participação da sociedade, destinatário e ator principal neste contexto.

As instituições de segurança pública (PM, BM e PC), trabalhando isoladamente, seja em ações operacionais ou administrativas, empregam um efetivo policial que, feitas as devidas correções, adequações e quebras de paradigmas, poderão economizar, em torno de 20 % do efetivo total empregado na atividade de segurança pública, assim, as propostas de Gestão Administrativa que se apresentam, poderão contribuir com a atividade estatal, sob o viés da economicidade e também do humanismo no trato com o servidor.

Sabe-se que a motivação é fator preponderante na produtividade de qualquer instituição, principalmente em relação aos órgãos de segurança pública, onde o processo de promoções é problemático e muito visado, pois assim menciona o Diagnóstico da Gestão da Segurança Pública no Brasil (SENASP, 2015, p. 44):

Um aspecto detectável, que será tratado mais detidamente adiante, trata-se do descontentamento interno causado por decorrência dos critérios para progressão na carreira: merecimento e antiguidade.

.....

Ou ainda, há certo descompasso de mérito: promovem-se profissionais que se destacam operacionalmente e dificilmente quem se destaca administrativamente.

Desta forma, deve ser reconhecido como fator motivacional para maior produtividade das instituições policiais, um processo de promoção justo e que

valorize o desempenho profissional de seu efetivo. Assim, com foco na melhoria de resultados operacionais, entende-se que o processo de promoção deve ser modificado, saindo do subjetivismo e criando critérios específicos de valorização do desempenho pessoal, cite-se como exemplo, a Polícia Militar de São Paulo (PMSP) que adotou método de avaliação do desempenho (PMSP, 2ª Ed, 2010, p. 24):

3.2.4 Avaliação de Desempenho. O policial militar, semestralmente, é submetido a avaliação de desempenho, conforme padrão de trabalho disciplinado pelo Sistema de Avaliação de Desempenho dos Integrantes da Polícia Militar (SADE).....Por esse motivo, as condutas individuais estão alinhadas aos objetivos da Instituição, proporcionando condições favoráveis para o alcance do comprometimento pleno do homem e da missão e visão de futuro institucionais.

As modificações no sistema de avaliação para promoções resultarão em motivação do efetivo para o trabalho, pois cada ação meritória do policial pode resultar em pontuação objetiva na sua ficha individual, para sua promoção. Logicamente, vai haver mais interesse para o trabalho e, conseqüente aumento da produtividade e capacidade operacional das instituições, caso adotem tal sistema.

É salutar, também, pontuar o policial que cumpre regularmente suas escalas de serviço sem faltas, atrasos ou constantes apresentações de atestados médicos, criando assim, uma espécie de **cadastro positivo** (grifo nosso) dos bons policiais, coibindo indiretamente faltas ao serviço sem motivação, onde são utilizados largamente atestados médicos duvidosos.

Entende-se como problema, a falta de normatização da distribuição de efetivos e de normas de gestão administrativa das instituições de segurança pública em Goiás, pois isto já é realidade ao menos na PMSP, que instituiu o GESPOL², (PMSP, 2ª Ed, 2010, p. 19):

3.1 Diretiva da Gestão de Pessoas – Fixação do Efetivo. Duas são as principais ferramentas para a fixação e distribuição do efetivo, de forma racional, nas diversas regiões do Estado: 1) a aplicação contínua de critérios técnicos de distribuição do efetivo territorial; e 2) o estabelecimento de Matriz Organizacional, que parametriza o efetivo administrativo e, ao mesmo tempo, o respectivo escalão das OPM em cada um dos territórios, considerando a divisão administrativa por municípios, no interior e na região metropolitana, bem como nas regiões geográficas da capital.

Também reforça o entendimento sobre a necessidade da normatização da distribuição de efetivo, (FONSECA, 2015, p.6), que afirma o seguinte:

² Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Ainda, dentro da questão da Segurança Pública, outro aspecto importante a observar é que as polícias não podem mais ser analisadas de forma isolada, principalmente porque essa área da Administração Pública é, atualmente, uma das políticas públicas mais importantes do País.

A diferenciação de efetivo administrativo e operacional, ainda não foi implantada na ficha do PM de Goiás, o que causa a falsa percepção da quantidade de efetivo administrativo, pois não se tem como mensurar com exatidão tal diferenciação em números, sendo uma necessidade estabelecer este critério como afirma (FONSECA, 2015, p.11):

Esta diferenciação, entre operacional e administrativo, torna-se importante ao permitir definir, de modo sistemático, o que é essencial na atividade policial, empregando-se o militar na sua função e empregando, talvez a menor custo e com melhor qualidade, civis na administração.

O processo de seleção de efetivo na PMGO necessita ser modernizado e reestruturado mediante mapeamento de processos, visando melhorar o nível do pessoal que ingressa nas fileiras da corporação. Entende-se que a avaliação de saúde dos candidatos deve ser melhorada, com vistas a evitar que candidatos que já possuem alguma enfermidade venham compor nossos quadros e, logo no início da carreira apresentem enfermidades incapacitantes, fato observado durante esta pesquisa que merece atenção dos gestores de pessoal da PMGO e também do CBMGO e PCGO, como afirma (PALHARINI, 2015, p. 11):

Seleção de Pessoas parte do cargo a ser preenchido e pressupõe as pessoas-candidatos com uma profissão e um conjunto de habilidades e interesses (Ver Figura I). Portanto, ao realizar a seleção temos de escolher entre estas pessoas aquela que se apresenta como a mais adequada para atender às exigências do cargo e da organização em questão.”

Entende-se que as instituições policiais operando separadamente, empregam irracionalmente seus efetivos, tornando-se necessário a adoção de métodos de gestão de pessoal compartilhados e mapeados em processos, com fins de economizar efetivo, assim, necessário é falar de algo inquietante que é o excesso de burocracia e estrutura militarizada da segurança pública que consome muito efetivo em relação às instituições civis.

Tratando deste tema (SILVA FILHO, 2015) afirma que a polícia militar possui muitas estruturas inúteis: “Por razões históricas, conveniências administrativas ou políticas, alguns órgãos, que em nada contribuem para a

atividade fim da polícia, drenam recursos que fazem falta às comunidades inseguras, desafiando os princípios de austeridade e finalidade da aplicação dos recursos públicos na PM...Desvios de Recursos: reduzindo o poder de prevenção. Além das estruturas inúteis que desviam precários e preciosos recursos, ocorrem desvios de varejo...policiais transformados em sentinelas e guardas de honra para resguardar a “estética militar”...policiais femininas em salas de recepção ou recheando a máquina burocrática...Muitos desses serviços poderiam ser terceirizados ou realizados por funcionários civis...com treinamento específico, menor exigência profissional e menores salários.”

2 METODOLOGIA

Em pesquisa documental, foram obtidos dados concernentes ao efetivo da PM, BM e PC, necessários para embasar o presente trabalho, bem como a pesquisa bibliográfica e de legislações específicas, realizadas basicamente em sites da internet, embasaram as proposituras finais, objetivo inicial deste trabalho.

Por se tratar de uma pesquisa descritiva e, como forma de diagnosticar os problemas de gestão de efetivo na Polícia Militar, Polícia Civil e Bombeiro Militar, com foco na verificação de tendências dos objetivos dos administradores atuais, foi realizada uma pesquisa de opinião, por meio de um questionário (Apêndice A) em sala de aula do CAESP³, na Academia de Polícia militar (APM), sendo as opiniões dos técnicos desta pesquisa transformadas em estatísticas, que embasam propostas finais deste estudo.

Foi realizada uma viagem de estudos nas datas de 08 e 15-05-2015, ao Centro de Apoio Social do Comando de saúde da PMDF⁴ (CASO), e à Diretoria de Assistência ao Pessoal (DAP), respectivamente, onde foi possível conhecer esta que é uma diretoria que faz parte da estrutura do Departamento de Saúde e de Assistência ao Pessoal (DSAP) da PMDF.

O objetivo desta viagem foi conhecer programas específicos que trabalham o efetivo policial militar no sentido de readaptar portadores de restrições

³ Curso de Altos Estudos da Segurança Pública.

⁴ Polícia Militar do Distrito Federal.

médicas definitivas ao serviço policial administrativo, bem como outros programas, servindo de base para o resultado desta pesquisa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para obter subsídios para este artigo, foi aplicado um questionário com sete perguntas abertas e fechadas, em sala de aula do CAESP, na data de 01 de outubro de 2015, em Goiânia, com 38 técnicos da área, sendo 8 Oficiais BM, 20 Oficiais PM e 10 Delegados da PC, com perguntas específicas sobre o tema, visando explorar o conhecimento, a experiência, bem como aferir as opiniões diversas, referente ao tema estudado.

De acordo com os gráficos abaixo, podemos verificar os resultados obtidos:

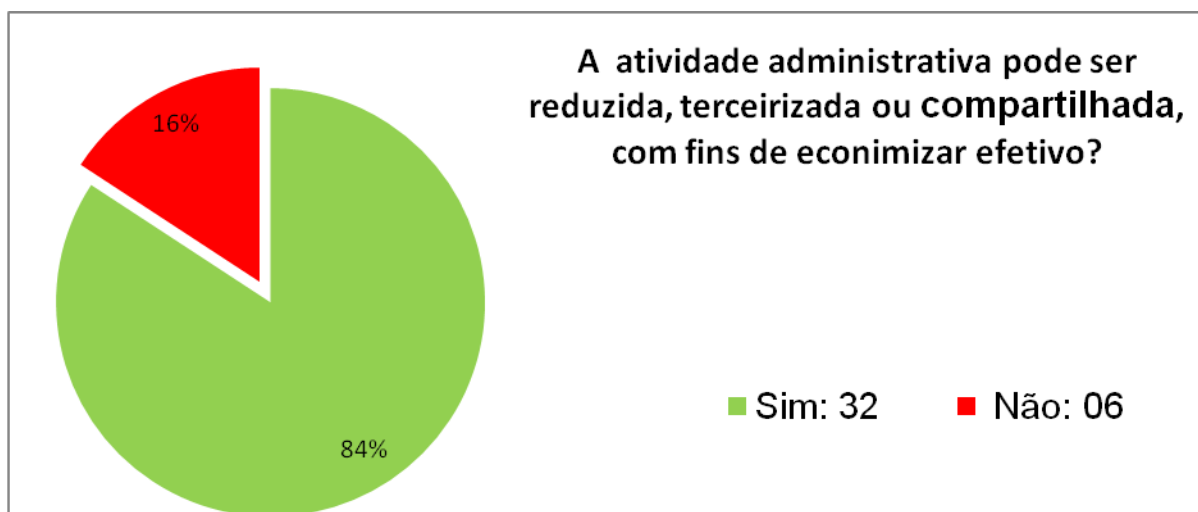


Gráfico 01- Na sua opinião, a atividade administrativa pode ser reduzida, terceirizada ou compartilhada, com fins de economizar efetivo? Como? **Fonte:** Autor

Opinaram individualmente a respeito desta questão, emitindo as seguintes opiniões positivas de como reduzir, terceirizar ou compartilhar a administração das suas instituições: realizar concurso específico pra administração (conforme a Polícia Federal); administração e serviços podem ser terceirizados, com gestão da instituição; centralizar administração nos regionais da PM- PC-BM; reduzir quartéis na capital, concentrar administração no CRPM⁵.

⁵ Comando regional de Polícia Militar.

Verifica-se, de acordo com os resultados descritos acima, consonância com o objetivo principal deste trabalho. Demonstra-se coesão nas opiniões a respeito do tema em estudo. Assim, fica evidenciado que a opinião da maioria dos técnicos corrobora para as propostas apresentadas ao final deste trabalho.

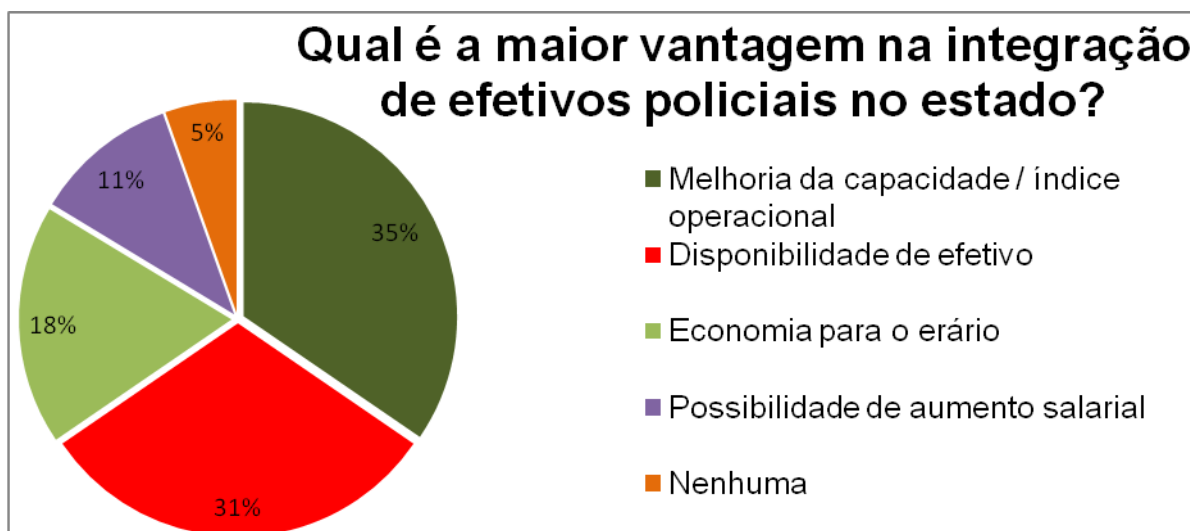


Gráfico 02 - Qual é a maior vantagem na integração de efetivos policiais no estado? **Fonte:** Autor

Evidencia-se a lógica que orienta nossos administradores, ou seja, a maioria esta centrada na busca de melhores índices para a segurança pública. Tais índices podem ser obtidos por uma gestão moderna do efetivo policial, que pode ser disponibilizado com adoção da integração plena dos efetivos. Em consequência disto têm-se ganhos indiretos aos policiais, pois economizando com efetivo, o estado terá condições de remunerar melhor os servidores da segurança pública.

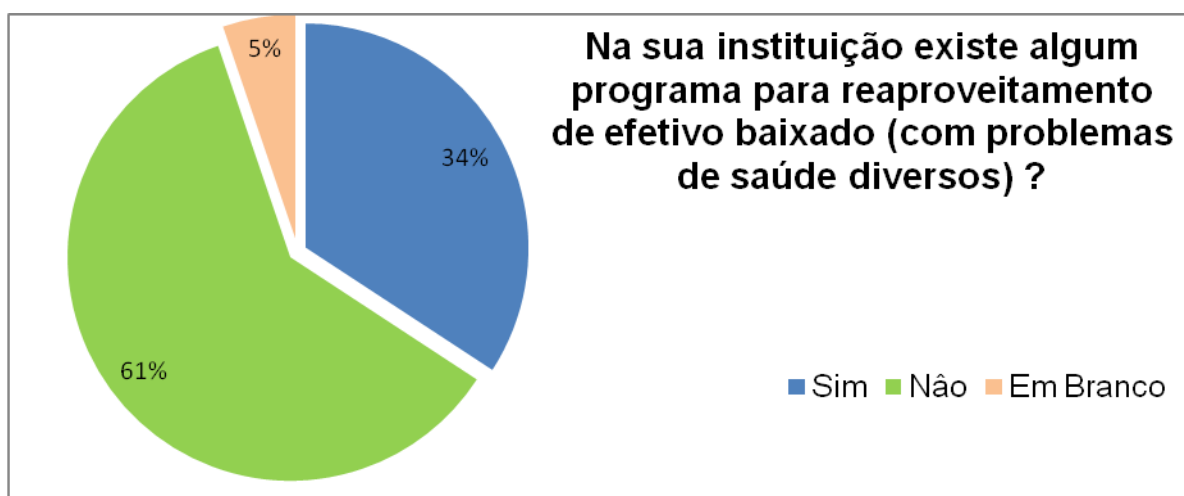


Gráfico 03- Na sua instituição existe algum programa para reaproveitamento de efetivo baixado (afastado do serviço por restrições médicas)? **Fonte:** Autor

Os pesquisados opinaram individualmente, nesta questão, emitindo suas opiniões a respeito da gestão de baixados na sua instituição: “baixa psiquiátrica não se aproveita; restrição é questionável pelo CRM⁶; ocorre o emprego informal na administração; criar enfermaria para controlar os baixados e, tal atividade é exercida pelo Programa de Assistência Integral à Saúde do Policial Militar (PAISPM).”

Evidenciam-se nestas respostas que as instituições em geral não possuem programa de reaproveitamento eficaz de efetivo baixado. Assim, através desta pesquisa constatou-se a necessidade de criar programa que recupere efetivo baixado para trabalhar na administração. Bem como possibilite ao policial, a progressão na carreira, como incentivo ao trabalho em função readaptada, seguindo modelo existente na PMDF, que pode orientar a criação deste programa específico.

3.1 Resultado de perguntas específicas do tema abordado

As respostas para perguntas específicas evidenciam certo ranço e expõem a eterna disputa por atribuições entre as instituições PM e PC, principalmente relativo à função constitucional de cada instituição, bem como em relação à natureza de ambas, uma militar e outra civil, caracterizando tal fator como um paradigma, inibidor da integração, mas, cujo pensamento, é restrito a uma minoria. Entretanto, os técnicos entrevistados apresentam opiniões positivas de gestão pública inovadoras. Perguntas e respostas (Apêndice B).

3.2 Resultados da Viagem de Estudo

Considerando os princípios da racionalidade e economicidade, entendem-se como pertinentes os programas vistos e estudados na PMDF, através da viagem de estudo. Assim, o Programa de Redesignação de Atividade da PMDF, onde o PM portador de restrição médica definitiva progride na carreira policial militar, evitando reformas precoces e perda de efetivo, é salutar, pois naquela instituição

⁶ Conselho Regional de Medicina

praticamente não existe a figura do PM baixado, pois quase todos que se encontram com restrições médicas, se esforçam para exercerem funções administrativas que lhes são compatíveis. Quem ganha com isto? Todos os que estão inscritos no programa, que continuam sua carreira e podem ser promovidos, mesmo com restrições e que deixam de serem reformados e a instituição que deixa de perder efetivo qualificado, experiente e de confiança, remanejando efetivo com aptidão plena para atividade fim. Na PMDF não existe quadro específico de psicólogos, nem de assistentes sociais, porém, são empregados profissionais do quadro de combatentes, que realizam um trabalho inovador nos programas ali existentes.

Durante a visita de estudo, foi possível conhecer os seguintes programas da PMDF: Programa de Recuperação e Apoio ao Dependente Químico, PRADEQ; Programa de Resgate à Auto Estima e Valorização da Vida – PRAEV; Grupo de Família; Visitas domiciliares, hospitalares, Comunidades Terapêuticas e prisionais.

3.3 Análise dos Efetivos Institucionais

- **Polícia Militar de Goiás:**

Segundo dados da Junta Central de Saúde da PMGO (JCS-PM), (PMGO-JCS, jul. 2015) e também do Sistema Integrado de Controle Administrativo da PMGO (SICAD), (PMGO, SICAD, jul. 2015), podemos observar a situação dos baixados da PMGO, conforme demonstram os gráficos:

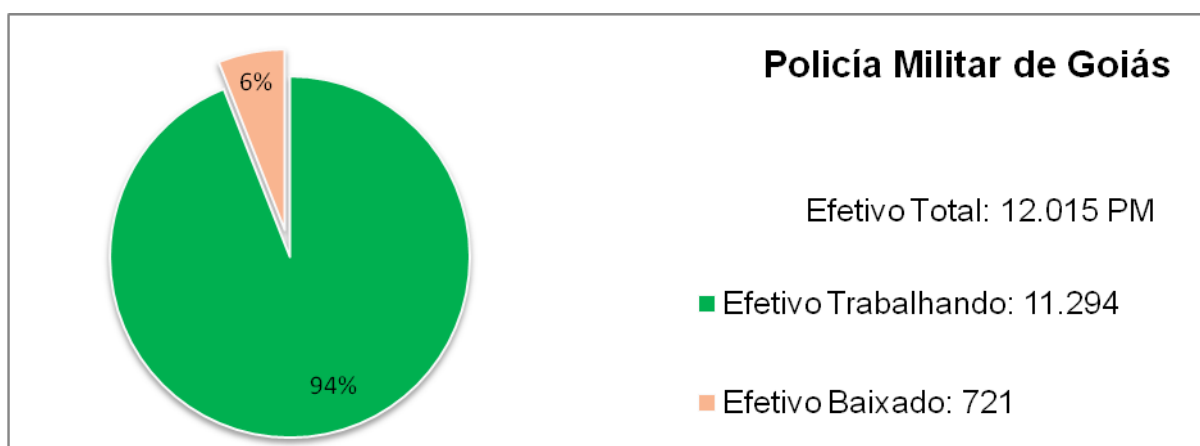


Gráfico 04 - Dados da Polícia Militar. **Fonte:** PMGO, SICAD-JCS, jul. 2015.

Desta forma, observa-se que o efetivo total da Polícia Militar de Goiás é de 12.015 Policiais Militares (100%), sendo que se encontram na situação de baixados 721 Policiais Militares, perfazendo 6% em relação ao total do efetivo, assim, restam para a atividade policial fim, 11.294 policiais militares (94%).

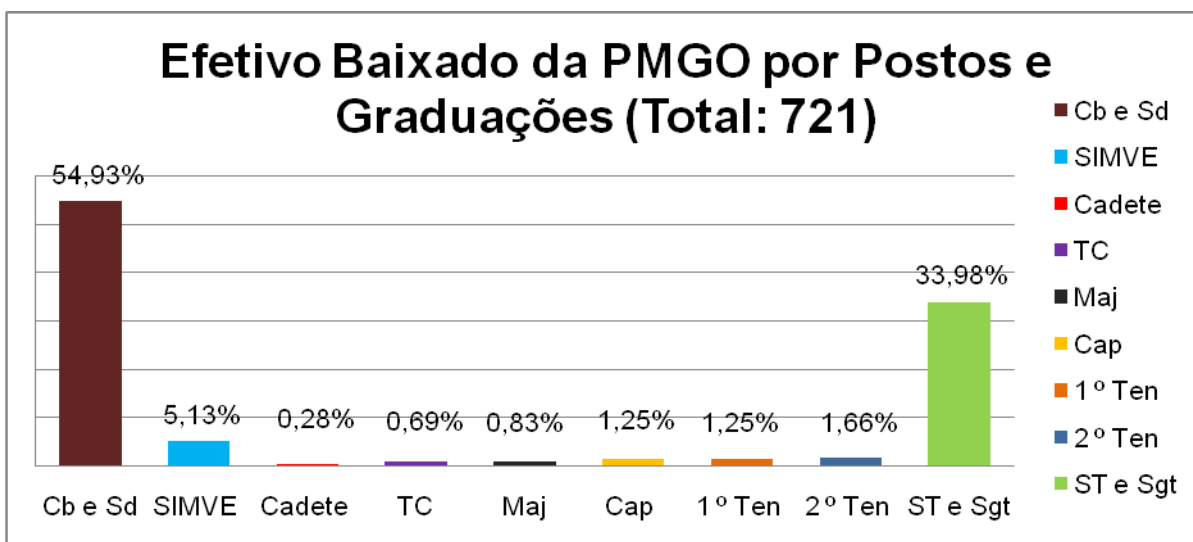


Gráfico 05 - Efetivo baixado da PMGO (postos/graduações) Fonte: PMGO, SICAD-JCS, jul. 2015.

O efetivo baixado da PMGO (721) esta, assim distribuído, por postos e graduações: cabos e soldados: 396 (54,93%), soldados SIMVE: 37 (5,13%), cadetes: 02 (0,28%), tenentes coronéis: 05 (0,69%), maiores: 06 (0,83%), capitães: 09 (1,25%), 1º tenentes: 09 (1,25%), 2º tenentes: 12 (1,66%), sub tenentes e sargentos: 245 (33,98%).

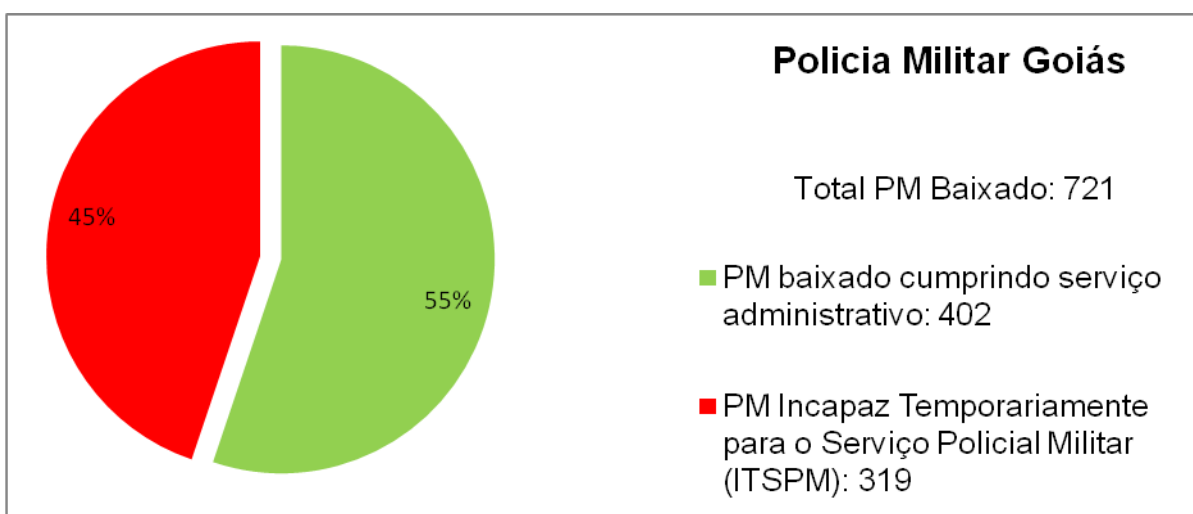


Gráfico 06 – Policiais militares baixados Fonte: PMGO, JCS-PM, jul. 2015.

Deste total de 721 policiais militares baixados, 402 (55,75%) estão cumprindo serviço administrativo e 319 (45,25%) estão na condição de Incapaz Temporariamente para o Serviço Policial Militar (ITSPM).

Conclui-se, pela análise da estatística acima, que existe um número muito grande de PM em início de carreira com problemas de saúde, o que leva a crer que o sistema de recrutamento e seleção da PMGO, concernente à avaliação de saúde pelo Comando de Saúde, apresenta falhas, necessitando ser mapeado este processo e instituir mecanismos mais eficientes na avaliação de saúde, como por exemplo, exigir-se exames de saúde auditados ou que estes sejam feitos diretamente pela PMGO.

A situação descrita acima reflete um grande problema, pois existe atualmente na PMGO um efetivo policial menor a cada dia. Isto é fácil comprovar-se, pois no início deste estudo em julho deste ano, o efetivo da PMGO era 12.015 Policiais Militares e, passados três meses o efetivo caiu para 11.896 Policiais Militares, 119 PM a menos. Ademais, o efetivo da PMGO esta com idade avançada e, segundo projeções do SICAD, em torno de 480 policiais militares se aposentam por ano e, até o final de 2019, teremos um total de 3.314 PM aposentados, tornando-se logicamente, necessário que o poder público faça a reposição de efetivo. Porém, mesmo com a situação atual, é viável sugerir soluções de gestão que poderão minimizar o impacto negativo desta situação, que pode ser melhorada com a adoção de processos de gestão modernos e programas específicos, agrega a isto o princípio da economicidade e a política de integração adotada pela SSP-GO.

Assim, é salutar considerar que a atividade fim deve sobrepor-se à atividade administrativa, de assessorias e outras. Pois a formação de um policial e a manutenção dos órgãos de segurança pública é extremamente onerosa ao erário. Portanto, sugere-se a modificação da forma de gestão atual, envidando todos esforços no sentido de destinar o maior número possível de policiais militares, policiais civis e bombeiros militares para o serviço operacional.

Desta forma, ao analisar a atual articulação da PMGO, conforme dados da sua 1ª Seção de Estado Maior, (PMGO, PM1, 2015), concluímos que hoje a Polícia Militar de Goiás, tem um total de 122 unidades operacionais assim distribuídas: 48 Companhias Independentes de Polícia Militar (CIPM), 53 Batalhões (Btl) e 20 CRPM, os quais consomem 610 PM em suas administrações e 488 PM em serviço de Guarda de quartel, enquanto que as unidades

essencialmente administrativas consomem o total de 1776 PM, as assistências policiais militares diversas consomem 299 PM e, ainda, temos em torno de 319 PM que estão totalmente afastados do serviço por problemas de saúde e não cumprem nenhuma atividade administrativa, restando para a atividade fim apenas 8804 policiais militares, o que representa apenas 70% de todo efetivo da PMGO. Ressalte-se que esta situação ainda pode ser pior, pois não há a disposição de dados exatos da quantidade de efetivo empregado na administração das diversas unidades operacionais de grande porte e nem mesmo das unidades destacadas (companhias, pelotões e destacamentos) que possuem administração local e serviço de guarda de quartel.

Assim, conclui-se que é necessário rever a criação de novas unidades independentes, companhias e batalhões de PM, pois não é atitude lógica, uma polícia que a cada dia diminui seu efetivo, poder criar novas unidades administrativas que, logicamente irão aquartelar policiais ao invés de empregá-los em patrulhamento operacional, o que torna deficitário o que já é disfuncional do ponto de vista da eficiência do serviço de segurança pública.

- **Corpo de Bombeiros Militar de Goiás:**

O CBM-GO possui hoje o efetivo total de 2689 militares distribuídos em cinco grandes comandos (CRBM), os quais não coincidem exatamente com as Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) adotadas pela PM e PC. Conforme análise da distribuição de seu efetivo (CBM-GO, Relatório descritivo de Efetivo, RH-2015), o CBM-GO emprega na atividade fim 2156 BM, o que totaliza 80,18 %, o que mostra uma situação mais confortável em relação à PMGO, pois emprega um índice maior de militares na atividade fim, outro índice positivo do BM diz respeito aos militares baixados, pois possui apenas 47 BM nesta situação, número que representa apenas 1, 75% do seu efetivo total, porém, a instituição também carece de aumentar seu efetivo. Necessita também, resolver questões pontuais tais como BM a disposição de outros órgãos e reduzir gasto com efetivo administrativo com fim de disponibilizar mais efetivo para o exercício de sua missão constitucional.

- **Polícia Civil de Goiás:**

A Polícia Civil de Goiás possui o efetivo total de 3427 policiais distribuídos em conformidade com as RISP estabelecidas pela SSP-GO, e, conforme análise da distribuição de seu efetivo (PCGO, Relatório descritivo de Efetivo, RH 2015), emprega na atividade fim 3262 PC, o que totaliza 95 %, empregando apenas 5% de seu efetivo na atividade meio, mostrando ter o melhor indicador na aplicação do efetivo. Isto demonstra que uma instituição civil gasta menos efetivo em atividades administrativas. Porém ainda emprega grande parte de seu efetivo em guarda e vigilância de delegacias (em torno de 200 PC), serviço que pode ser terceirizado ou integrado com outras instituições. Vale ressaltar que existem delegacias sem vigilância e que funcionam somente no expediente e são monitoradas por alarmes, situação esta de risco, pois material bélico, material apreendido e documentos importantes são “guardados” apenas por alarmes. Outro índice positivo da PC trata-se da quantidade de policiais afastados por problemas de saúde tendo um total de 62 afastamentos o que representa apenas 1,8% do seu efetivo, mesmo assim a Polícia Civil necessita de novos policiais concursados para somar no combate à criminalidade. Também necessita resolver questões pontuais, tais como PC a disposição de outros órgãos e melhoria dos processos de gestão com fim de disponibilizar mais efetivo para o exercício de sua missão constitucional.

4 PROPOSITURAS PARA POLÍCIA E BOMBEIROS MILITAR E POLÍCIA CIVIL

Após minuciosa análise dos dados estatísticos, resultados de pesquisas e referencial bibliográfico disponível sobre o tema em estudo, apresentam-se as propostas de gestão de efetivo que, focadas na melhoria dos processos, na economicidade, integração de efetivos e motivação para o trabalho, mostram-se mais adequadas e aplicáveis à administração da segurança pública em Goiás:

- **Criar e estruturar o CEAP:**

Centro ou Comando de Apoio ao Policial Militar (grande comando), o qual unificara o comando, planejamento e coordenação das atividades do Serviço de

Psicologia, Serviço Social, Capelania, voluntários e parceiros diversos, com fins de execução dos programas existentes e a serem criados na PMGO. Sugere-se que o CEAP seja estruturado como uma unidade autônoma no complexo de saúde da PMGO, dada a peculiaridade dos programas propostos a seguir, bem como da necessidade de uma estrutura que seja adequada às atividades de cada programa proposto; Tal propositura poderá ser adaptada e estruturada de forma integrada para atender todos os servidores policiais de Goiás.

- **Programas:**

Revigorar, o PAISPM (similar ao PRADEQ-PMDF), utilizando técnicas e oficinas similares às utilizadas na PMDF e, se possível modificar seu nome de forma a torná-lo mais específico como é o PRADEQ.

Criar, o PRAEV (Programa de Resgate à Auto Estima e Valorização da Vida): Criar este programa na PMGO, que vai além da atividade de psicologia individual e auxilia na vida familiar e profissional do PM, tentando tornar a convivência no meio militar, familiar e social do PM mais humanizada.

Criar, o PRO-PM (Programa de Readaptação Operacional do Policial Militar): Criar este programa, inspirado no Programa de Redesignação de Função da PMDF, que visa recuperar efetivo que é reformado precocemente ou que deixa de ser empregado pela PMGO, por absoluta falta de perspectiva na carreira do policial militar. Assim, a modificação da Portaria-PMGO 764/2010, estabelecendo os critérios deste programa, poderá devolver à atividade policial militar administrativa, assessorias ou serviços, centenas de Policiais Militares que estão pela Junta Médica sem perspectivas na carreira.

Possibilidades de emprego do PM readaptado: O PM readaptado poderá ser empregado, conforme habilidade específica em: Atividades administrativas, Serviços internos e de manutenção de OPM ou Assessorias diversas de acordo com a formação profissional do PM.

Assessorias que podem ser criados com PM Readaptado: Como forma de emprego dos PM readaptados, podem ser criadas dentro do CEAP, assessorias diversas visando atender demandas institucionais e também ao Policial Militar nos seguintes casos: Assessoria de apoio jurídico que poderá atender demandas da PMGO e também ao PM que responde na justiça criminal, por casos decorrentes do serviço policial militar e ao PM em risco sócia; Assessoria de apoio empresarial:

atenderá o PM que estiver passando para a reserva remunerada, com apoio de parceiros públicos; Assessoria de apoio em engenharia-arquitetura: Atenderá demandas da PMGO e ao PM que estiver passando para a reserva remunerada.

Logicamente que, para implementação das propostas acima, considerando as legislações citadas, conclui-se que para a efetivação das proposituras sugeridas, deverão ser editadas as normas necessárias e que, para a conclusão deste trabalho, a 1ª Seção de Estado Maior da PMGO (PM1), juntamente com uma comissão de oficiais do Comando de Saúde, aproveitando estudos parciais já existentes, poderá concluir o estudo de alterações de nossa legislação interna que é necessário para o funcionamento adequado dos programas sugeridos que, poderão recuperar e devolver à atividade, centenas de Policiais Militares e ainda, tais propostas poderão ser adaptadas ao Corpo de Bombeiros Militar e também à Polícia Civil.

- **Sistema de Gestão da Polícia militar de Goiás:**

Criar o Sistema de Gestão da Polícia militar de Goiás e mapear os processos administrativos e normatizá-los através de portaria, com objetivo de reduzir o gasto com efetivos, bem como adotar as medidas de gestão a seguir:

Propor que os cursos de especialização integrados pela SSP-GO passem a utilizar o conhecimento dos alunos para propor temas de estudo específicos de mapeamento de processos administrativos na área da PM, PC e BM, com vistas à melhoria da gestão pública.

Mapear o processo de inclusão da PMGO, criando ferramentas eficazes no sentido de melhorar o nível dos novos PM e impedir, especificamente a entrada de candidatos com restrições médicas, através da adoção de exames de saúde auditados e investigação terceirizada e eficaz da vida pregressa.

Instituir na PMGO, o método de avaliação de desempenho individual.

Inserir através do SICAD-PMGO, informações importantes na ficha individual do PM, tais como, se a função exercida pelo mesmo é administrativa ou operacional, bem como informação de sua baixa por problemas de saúde.

- **Regionalização da Administração Policial em Geral:**

Considerando os dados estatísticos do efetivo policial e sua forma de emprego, as pesquisas de opiniões de técnicos que foram entrevistados, conclui-se

que para a administração das unidades Policiais Militares, do BM e da PC, é urgente a criação de **bases administrativas** (grifo nosso) dentro de cada Comando Regional, seguindo o modelo da 1ª Base Administrativa da PMGO, acabando com as diversas e onerosas administrações de Batalhões, Companhias Independentes e destacadas, no caso da PMGO, que consomem uma grande quantidade de efetivo, assim teremos padronização e eficiência na administração policial em geral.

- **Estruturação Única na Base Policial:**

Estruturar a base de atendimento ao cidadão de forma única, ou seja, criar as Unidades de Polícia Integradas (UPI), ou Unidades de Segurança Integradas (USI), onde, podem ser destinados os recursos do Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e Delegacias (PDDQD), (Lei 18.303, 2013) e outros, para estruturar as unidades que puderem ser integradas de imediato.

Mudar a orientação de projetos para novas delegacias ou quartéis da PM-BM, de forma que todos sejam projetados e construídos de maneira integrada. Tal atitude facilitará a verdadeira integração, pois as equipes policiais, trabalhando em um mesmo local e em uma mesma escala de serviço, certamente tornar-se-ão mais que amigos, irmãos.

Tal proposta se justifica pelo fato de que na atual configuração de delegacias e quartéis da PM-BM, são observados inúmeros casos onde um quartel esta instalado bem próximo de uma delegacia e, após estudar os dados estatísticos do efetivo da segurança pública em Goiás, conclui-se que tal situação é irracional, pois a segurança pública é uma atividade muito onerosa, assim, ao estruturar-se tal atividade de forma unificada, estarão ao mesmo tempo, economizando efetivos policiais e recursos materiais, aumentando a segurança interna e ainda facilitará a vida do cidadão, que terá seu atendimento mais rápido e eficiente.

- **Implantar o Registro de TCO por Policial Militar:**

O registro de Temos Circunstanciados de Ocorrências (TCO) por policiais militares, já é feito por diversos Estados, com o permissivo da Lei 9.099 de 1995, e já reconhecido pelo STF, mostra-se uma importante ferramenta para economia de efetivo e de recursos públicos (combustível, viaturas, etc.), bem como resulta, pela sua eficácia, em redução no índice de criminalidade. Assim, conclui-se que Goiás esta no caminho certo, pois encontra-se em fase de elaboração, decreto

governamental regulamentando tal atividade que ira liberar efetivo da PC para as investigações em andamento. Ademais, entende-se que as Guardas Municipais também podem exercer tal papel, desde que havendo regulamentação, possam atender ocorrências simples, tais como contravenções penais ou crimes contra os costumes a exemplo de perturbação do sossego publico (som alto, etc.).

- **Compartilhar Policiamento de Transito com Municípios:**

Restringir as atividades da PM apenas aos casos de crimes de transito e acidentes de transito com vitima fatal (ATCVF), compartilhando com os municípios, onde for possível, a balada responsável, o atendimento das ocorrências de transito em geral, mesmo com vitima não fatal, liberando nosso efetivo para as atividades operacionais de maior gravidade.

- **Equipe de Atendimento Rápido com Motocicleta:**

Criar equipes de atendimento rápido de ocorrências, com motocicletas, inspirado em serviço similar do CBM-GO/SAMU, que poderá ajudar na melhoria do atendimento de ocorrências policiais, procurando reduzir o tempo de resposta (5 minutos de ouro), liberando viaturas para outras ocorrências, ou agilizando tal atendimento ate a chegada das mesmas.

- **Regionalização de Efetivos e Movimentação de pessoal:**

O decreto 8.353, 2015, estabeleceu punições para o militar que influir politicamente para sua lotação, porem é necessário que tal situação seja regulamentada por lei, que irá coibir a ingerência política em movimentações de pessoal e distribuição de meios materiais, pois não se trata de uma questão meramente disciplinar e sim, um problema a ser enfrentado, estabelecendo mediante lei, normas claras de lotação, permanência e transferência de efetivos, assim, conclui-se que o efetivo deve ser regionalizado e integrado de forma tal que somados, tenhamos um índice maior de proporcionalidade em relação à população, visando atender índices internacionais estabelecidos por tratados da ONU⁷, dos quais somos signatários. Assim, é cabível que, desde o concurso publico, o efetivo seja regionalizado e estabelecido tempo mínimo de permanência do PM-BM-PC em

⁷ Organização das Nações Unidas.

unidade do interior. Da mesma forma entende-se que deve ser estabelecido tempo máximo para o oficial permanecer em função de comando, dando maior poder de articulação ao Comandante Geral.

- **Formação Inicial do PM-PC-BM Unificadas:**

O processo de integração dos efetivos é salutar para a eficiência das atividades policiais e também para economicidade, assim, a integração deve iniciar pela **formação policial**, (grifo nosso) que deve ser padronizada de forma que os conhecimentos gerais sejam aplicados em turmas mistas, como tem sido feito nos cursos de especialização e que contribuem para aparar arestas e geram amizades e companheirismo entre as classes policiais distintas, mas que trabalham em prol do mesmo objetivo: segurança pública.

- **Criação da Guarda Civil Estadual de Goiás:**

A tentativa de utilizar os egressos das forças armadas, através da criação do Serviço de Interesse Militar Voluntário Estadual (SIMVE) não prosperou pelo fato de ser uma carreira temporária e por exercerem missões específicas de Polícia Militar, porém o estado pode, a exemplo do Instituto de Criminalística, criar órgãos auxiliares à segurança pública, mesmo que não estejam mencionados na Constituição Federal, como afirmou LIMA⁸, assim, conclui-se que o estado, com vistas à economicidade, pode criar a **Guarda Civil Estadual de Goiás** (grifo nosso), com carreira definida em lei, de nível escolar secundário, com menor ônus para o estado e cuja missão se restrinja a atividades administrativas (empregável na PM-BM-PC como agentes administrativos auxiliares), em atendimento ao público e serviços de guarda e vigilância de quartéis e delegacias, etc. Assim, será disponibilizado efetivo para as diversas instituições, que poderão direcionar seus efetivos policiais para as atividades fim de cada corporação, Sendo que o efetivo de tal órgão será treinado, gerido e fiscalizado pela PMGO, constituindo-se reserva técnica pra mobilização-emprego em ações estratégicas planejadas pela SSP.

- **Motivar/Otimizar Efetivo:**

⁸ Giuliano Silva, Promotor de Justiça de Goiás, (POLICIA MILITAR DE GOIAS, 1º Fórum de Integração PM-PC-GM, em 8-08-2015, Academia da Polícia Militar), (informação verbal).

Modificar Leis de promoção da PMGO, estabelecendo promoção por antiguidade até Coronel PM, com percentual mínimo de 20 por centos para antiguidade (8X2), exigindo a pontuação mínima por antiguidade, obtida por meio de avaliação intelectual e pontuação objetiva de ações meritórias registradas na ficha de serviços do militar, acabando com as promoções subjetivas existentes.

Instituir a Promoção por Meritocracia, definindo pontuações objetivas para cada ação positiva, seja no campo operacional ou administrativo, assim pontuando: flagrantes, TCO, apreensão de drogas ou armas, feitura de IPM, sindicâncias, atividades de ensino, trabalhos e pesquisas científicas, inclusive adotar critério único de promoções por meritocracia em duas vertentes: antiguidade (com nota mínima) e mérito pelas melhores notas de avaliação objetiva da ficha de serviços somada à nota do Teste de Aptidão Profissional (TAP) em vigor na PMGO.

Pontuar para promoção, o policial que cumpre regularmente suas escalas de serviço sem faltas, atrasos ou constantes apresentações de atestados médicos, criando assim, uma espécie de **cadastro positivo** (grifo nosso) dos bons policiais, coibindo indiretamente faltas ao serviço sem motivação, onde são utilizados largamente atestados médicos duvidosos e até falsos.

- **Deficiência de Efetivo – Ações Extra-ordinárias:**

Considerando o baixo efetivo existente, torna-se necessária a tomada de medidas extraordinárias, mesmo que pouco simpáticas, tais como:

O retorno de diversos Policiais à disposição de outros órgãos, com imediato emprego pelo estado de vigilantes civis que substituem, com menor ônus, PM empregados em vigilância de prédios públicos;

Utilizar, a exemplo do que menciona DE AZEVEDO, sobre a Gendarmerie Francesa⁹, efetivo de policiais e bombeiros militares, de policiais civis, agentes prisionais da Reserva Remunerada (RR), para o exercício de atividades administrativas, educacionais ou de policiamento comunitário.

A criação da patrulha comunitária de praças e corredores comerciais (policial comunitário) com apenas um PM em uma viatura blindada e especialmente equipada, sendo que devam ter, pelo menos, duas viaturas uma próxima da outra

⁹ Jean-Paul, Capitão da Gendarmerie Francesa, (ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DE GOIAS, Fórum de discussão do Ciclo Completo de Polícia, em 16 out. 2015, Auditório Solon Amaral (informação verbal).

para apoio, caso necessite, o que aumenta em muito a ostensividade em áreas pacíficas, logicamente, podendo tal PM registrar ocorrências simples, estabelecidos critérios especiais.

Adequação de escalas de serviço que não cumpram o estabelecido em nossa legislação que é o mínimo de 40 horas semanais, sob alegação de especialidade ou de insalubridade, ação que pode ser posta em prática, reduzindo-se as horas ditas insalubres e cumprindo-se o restante em atividade operacional ou administrativa, extinguindo-se as escalas que não se enquadrem;

A redução em um PM, nas guarnições policiais especializadas, (Choque, ROTAM, GPT, etc.) passando de 4 para três componentes em situações de rotina, que sempre atuarão em abordagem de risco com 2 viaturas;

A utilização de dois cavalarianos nas guarnições de policiamento montado rotineiras (PO), a exemplo de outros estados;

A redução nas equipes de GIRO, criando-se equipes com apenas duas motos e três PM, sendo um destes o segurança, bem como nos batalhões de área, criar frações reduzidas de policiamento tático com motos, utilizando apenas uma motocicleta com uma dupla de policiais militares executando abordagens sistemáticas a motociclistas suspeitos, justificável pelo fato de que os criminosos utilizam largamente motocicletas para prática de roubo e outros crimes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, refletir e debater o tema proposto possibilitou a descoberta de soluções alternativas referente ao emprego de efetivo na segurança pública, como um todo indivisível, sendo que é salutar estarmos abertos a novas proposituras que visem o crescimento de nossa instituição.

Este mundo moderno, emerge avassalador, fazendo com que os pensadores, administradores em nível estratégico ou o simples executor de uma tarefa, sintam a necessidade de se adaptar ao novo, aprender constantemente e inovar sempre para fazer face às novas exigências do mercado e de nosso cliente, ou seja, o cidadão civil, destinatário do serviço de segurança pública e que um dia também nós, após passagem para inatividade, nos tornaremos mais um cliente de

nós mesmos, assim, precisamos trabalhar não mais e sim melhor, logo é salutar estarmos preparados e abertos à cooperação mútua de indivíduos e organizações.

Portanto, este trabalho não pretende esgotar um tema, mas abrir uma discussão sobre vários subtemas que poderão servir de inspiração a novos estudos que nortearão a administração da polícia militar, bem como as demais instituições da segurança pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AOPMBM. Gendarmeria Francesa. Disponível em: <http://aopmbm.org.br/home/929-palestras-sobre-desmilitarizacao-13o-eneme>. Acesso em: 05 nov. 2015.

BRASIL. Constituição Federal, 2ª Edição. Brasília-DF, Horizonte Editora, 1988.

----- TCO. Lei 9.099, 26 set.1995.

----- Diagnóstico da Gestão da Segurança Pública no Brasil. SENASP, 2015.

CBM-GO. Relatório descritivo de Efetivo. RH, Nov. 2015.

FERRO JÚNIOR, Celso Moreira. A descoberta e a análise de vínculos na complexidade da investigação criminal moderna. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=10002&p=2>. Acesso em: 02 set. 2016.

FONSECA, Jeferson Aderbal. Planejamento e Emprego de Pessoal na Polícia Militar de Minas Gerais Disponível: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-2081.pdf>. Acesso em: 10 out. 2015.

GOIÁS. PDDQD. Lei 18.303, 30 dez. 2013.

----- Decreto 8.353. 30 abr. 2015.

----- SIMVE. Lei 17.882, 27 dez. 2012.

LIMA, Giuliano Silva. 1º Fórum de Integração PM-PC-GM. Em 8-08-2015, PMGO, Academia da Polícia Militar (informação verbal).

PALHARINI, Francisco de Assis. Seleção de Recursos Humanos: Fundamentos e tendências. Disponível: <https://www.google.com.br/webhp?sourceid=chrome-nstant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=emprego+racional+de+recursos+humanos>, Acesso: 10 out. 2015.

PC-GO. Relatório descritivo de Efetivo. RH, Nov. 2015.

PMDF. Portaria 748, Programa de Redesignação Funcional. DAP, mai. 2015.

PMGO. Portaria- 764/2010. PM1, jul. 2015.

----- Relatório da Junta Central de Saúde da PMGO. JCS, jul. 2015.

----- Relatório da 1ª Seção de Estado Maior. PM1, Nov. 2015.

----- Sistema Integrado de Controle Administrativo. SICAD, jul. 2015.

PMSP. GESPOL. Disponível: http://www.policiamilitar.sp.gov.br/livro_gespol.pdf. Acesso em 10 out. 2015.

SILVA FILHO, José Vicente da. Estratégias Policiais para a Redução da Violência. Disponível: <http://pt.braudel.org.br/pesquisas/arquivos/downloads/estrategias-policiais-para-reducao-da-violencia.pdf>; Acesso em: 10 out. 2015.

APÊNDICE A

Questionário

Emprego Estratégico de Efetivo

Sou: ____Policial Militar; ____Bombeiro Militar; ____Policial Civil.

1 – Na sua opinião, a atividade administrativa pode ser reduzida, terceirizada ou compartilhada, com fins de economizar efetivo? Como?

.....

2 – Que atividade sua instituição exerce e que pode ser compartilhada ou integrada com outra instituição, com fins de economizar efetivo? Como?

.....

3 – Que atividades sua instituição exerce e que podem ser terceirizadas para a iniciativa privada com fins de economizar efetivo? Como?

.....

4 – Quais principais entraves na integração de atividades dentro do tema efetivo policial?.....

.....

5 – Qual seria maior vantagem na integração de efetivos policiais no estado?

A – Economia para o erário.

B – Disponibilidade de efetivo para emprego operacional;

C – Possibilidade de aumento salarial por conta do efetivo otimizado.

D – Melhoria da capacidade operacional e índices da segurança pública.

6 – Na sua instituição existe algum programa para reaproveitamento de efetivo baixado (com problemas de saúde diversos) ? Explique se houver:.....

.....

7 – O que você faria na sua instituição para otimizar ou economizar efetivo?

APÊNDICE B

PERGUNTAS E RESPOSTAS ESPECIFICAS

(referentes ao apêndice A)

Pergunta (03): “Que atividades sua instituição exerce e que podem ser compartilhadas, integradas ou terceirizadas com fins de economizar efetivo?”

Respostas Principais: “terceirizar atendimento de emergência (Fones 190, 193, 197), manutenção de OPM, administração de pessoal, finanças, logística e TI, colégios militares; limpeza-conservação, limpeza de baias, atendimento-digitação, secretaria, assessoria, videomonitoramento, guarda de OPM-BM/DP, manutenção veículos, serviço de saúde, psicologia e serviço social, guarda de veículos, transferência de presos, mediação de conflitos; compartilhar policiamento de trânsito, policiamento em estádios, policiamento a pé em praças-parques e atendimento a crimes simples para o município através da Agencia Municipal de Trânsito (AMT), Guarda Municipal (GM); Integrar Escola de Formação.”

Pergunta (04): “Quais principais entraves na integração de atividades dentro do tema efetivo policial?”

Respostas Principais: “ vaidades, corporativismo, militarismo, falta de gestão capaz, pensamento retrogrado, formação policial separada, usurpação de funções, falta vontade política, trata-se de casamento forçado, o baixo nível dos PM os impede de investigar, pouca operação conjunta, privilégios.”

Pergunta (07): “O que você faria na sua instituição para otimizar ou economizar efetivo?”

Respostas Principais: “Operações conjuntas, contratar funcionário administrativo para atendimento/lavratura de BO nas DP, atuação compartilhada e destinar assessor para delegado, motivar os servidores e disciplinar quando necessário, recuperar servidores a disposição de outros órgãos, demitir comissionados e abrir concurso, oficiais assumirem toda administração sem auxiliares, criar projeto de reinserção de portadores de necessidades especiais na administração, investir em tecnologia e capacitação profissional, capacitar o PM para lavrar TCO e liberar o PC para investigar, criar regulamento de gestão com rotatividade de efetivo, criar bônus para meta atingida e pontuar para promoção por merecimento as atividades de: flagrantes, TCO, redução do índice de criminalidade, IPM/SIND, instrução/ensino, proposituras de projetos, artigos e monografias; não exercer atividades que não são obrigações da PM, terceirizar toda administração exceto material bélico, disciplina e inteligência.”