



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCSJ
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE

ELZA DE FARIAS OLIVEIRA

**SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DA PARAÍBA: Uma análise do Plano
Estratégico Paraíba Unida Pela Paz.**

SOUSA – PB

2017

ELZA DE FARIAS OLIVEIRA

**SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DA PARAÍBA: Uma análise do Plano
Estratégico Paraíba Unida Pela Paz.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof. Dra Edjane Esmerina Dias.

SOUSA – PB

2017

ELZA DE FARIAS OLIVEIRA

**SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DA PARAÍBA: Uma análise do Plano
Estratégico Paraíba Unida Pela Paz.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Edjane Esmerina Dias da Silva
Orientadora

Prof^ª. Dra. Ana Paula Basso
Examinadora Interna

Prof^ª. Dra. Hermília Feitosa Junqueira Ayres
Examinadora Interna

SOUSA – PB

2017

O Deus, regente de todo universo. Sua força sustenta os meus passos e me encoraja a
enfrentar obstáculos.

A minha vó, inspiração de uma vida. *In memoriam.*

Aos meus pais, em especial, minha mãe, pelos esforços, incentivo e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa de mestrado me concedeu agora a oportunidade de demonstrar meu reconhecimento a pessoas que de alguma forma contribuíram para minhas conquistas acadêmicas e profissionais:

Aos meus pais. Obrigada pelos esforços empreendidos ao longo de minha vida para que eu pudesse alcançar voos desejados por vocês a mim com tanto carinho.

Aos meus irmãos, sobrinhos e amigos por fazerem parte da minha vida de maneira tão especial.

Ao meu tio Jocimá Teixeira, por ser o elemento propulsor da família, incentivador de conquistas profissionais e acadêmicas.

Ao meu namorado, por me ajudar e me aguentar nessa reta final de pesquisa, onde o tempo é curto e as horas de estudo parecem não ter fim.

Aos meus professores, em especial, à minha orientadora Edjane Dias, por ter aceitado me orientar, pela sua perseverança, seu profissionalismo e disponibilidade.

Ao coordenador do curso, meus sinceros agradecimentos.

Aos coordenadores dos cursos em que leciono, pela compreensão e me proporcionar conciliar as atividades profissionais e acadêmicas.

Aos colegas de trabalho, em especial a Simone César e Nadflânia Duarte pela amizade fortalecida a cada dia.

E as minhas companheiras de sala Damares Niedja e Katiana Diniz, pelo incentivo, apoio, amizade e carinho. Muito obrigada!

E, se algum de vós tem falta de sabedoria peça-a a Deus... E ser-lhe-á dada.

Tiago 1:5

RESUMO

Nas últimas décadas o Brasil vem sofrendo com os altos índices de violência, o Norte e Nordeste que antes eram regiões mais pacíficas enfrentam hoje, graves problemas no âmbito da segurança pública. Em meio a esse panorama, a Paraíba ocupou em 2010 a posição de 6º estado mais violento da federação, que em resposta à problemática apresentada buscou, através de um plano de enfrentamento à violência implantado em 2011, reverter o quadro através da diminuição dos crimes violentos letais e intencionais. A presente pesquisa, caracterizada como descritiva, objetivou analisar o plano de segurança pública Paraíba Unida Pela Paz, buscando responder ao verificando o cumprimento das ações estratégicas propostas e metas estabelecidas no plano. A coleta de dados teve início com pesquisa documental para coleta de dados primários, seguido de visita técnica à Secretaria de Segurança e Defesa Social. Na análise dos dados foram utilizados softwares para tratamento estatísticos dos dados quantitativos, com procedimento de teste de média, análise de correlação e regressão linear. De acordo com os resultados da pesquisa, o plano obteve êxito no quesito cumprimento das ações estratégicas, porém deixou de estabelecer ações preventivas, quanto à redução das taxas de crimes Violentos Letais e Intencionais, cuja meta seria alcançar uma redução anual de doze pontos percentuais, não foi alcançada, porém houve redução contínua, o que caracteriza um ponto positivo e avanço no sentido de alcançar os resultados desejados. O plano realizou ações importantes como a integração entre polícias civis, militares e corpo de bombeiros no sentido de realizar um trabalho em conjunto com a criação de um banco de dados único, necessário ao trabalho de análise e estatística criminal desenvolvido até então, bem como ao monitoramento por áreas o que permite aplicar a análise de desempenho por resultados.

Palavras chave: Segurança Pública. Ações Estratégicas. Crimes Violentos Letais e Intencionais. Desempenho por Resultados.

ABSTRACT

In the last decades, Brazil has been suffering from high levels of violence, the North and the Northeast. In the midst of this scenario, in 2010 Paraíba occupied the position of the 6th most violent state of the federation, which in response to the problematic search engine, through a plan to combat violence implemented in 2011, reverse the picture by reducing violent crimes Lethal and intentional. This research, characterized as descriptive, aimed to analyze the public safety plan Paraíba Unida Pela Paz, seeking to respond to the verification of compliance with the proposed strategic actions and goals established in the plan. Data collection began with documentary research for primary data collection, followed by a technical visit to the Secretariat of Security and Social Defense. In the analysis of the data were used software for the statistical treatment of the quantitative data, with the procedure of media test, correlation analysis and linear regression. According to the results of the research, the plan was successful in terms of the value of strategic actions, which is the limit of preventive actions, as well as the reduction of the rates of Violent Lethal and Intentional crimes, was not achieved, but there was a reduction Continuous, which characterizes a positive point and the advance is not the sense of payment the desired results. The plan carried out important actions as integration between civilian police, military and body of firefighters there is no sense to carry out a work together with a unique database creation, necessary for the work of criminal statistics and analysis developed so far, well Such as Area Monitoring and enabling a performance by results analysis.

Keywords: Public Security. Strategic Actions. Lethal and Intentional Violent Crimes. Performance by Results.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Ciclo de Políticas Pública.....	26
Figura 02 - Representantes do Estado – Câmaras Temáticas.....	40
Figura 03 - Representantes da Sociedade – Câmaras Temáticas.....	41
Figura 04 - Eixos de Ações Estratégicas do PUPP.....	41
Figura 05 - Processo de Gestão PPUP.....	42
Figura 06 - Áreas Integradas e Planejamento no PUPP.....	44
Figura 07 - Aparelho SOS mulher.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Taxa de homicídios no estado da Paraíba. 1980/2010.....	18
Gráfico 02 – Evolução das Taxas de Homicídios no Brasil, 1980/2010.....	37
Gráfico 03 – Evolução anual dos Crimes Violentos Letais e Intencionais na Paraíba (2007-2015).....	48
Gráfico 04 – Evolução da variação percentual dos Crimes Violentos Letais e Intencionais na Paraíba (2007-2015).....	49
Gráfico 05 – Tendência dos crimes violentos letais e intencionais por trimestres na Paraíba.	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Estágios do Planejamento.....	28
Quadro 02 - Taxas de Homicídios Brasil e Paraíba, 1980/2010.....	36
Quadro 03- Ordenamento UF por Taxa de Homicídios (em 100mil). Brasil – 2000.....	38
Quadro 04- Ordenamento UF por Taxa de Homicídios (em 100mil). Brasil – 2010.....	38
Quadro 05: Estatística descritiva - período anterior ao PUPP.....	46
Quadro 06: Estatística descritiva - período posterior ao PUPP.....	47
Quadro 07 – Teste de Médias.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Evolução anual dos crimes violentos letais e intencionais (CVLI) na Paraíba (2007-2015).....	48
Tabela 02: Evolução trimestral dos Crimes Violentos Letais e Intencionais na Paraíba (2012 – 2016).....	50
Tabela 03: Regressão com <i>Dummies</i> sazonais.....	52
Tabela 04 – Dados relativos à segurança pública do estado da Paraíba.....	53
Tabela 05: Evolução do PIB, população e densidade demográfica - Paraíba (2007 a 2014)..	53
Tabela 06: Rendimento e mercado de trabalho - Paraíba (2007 a 2014).....	54
Tabela 07: Matriz de correlação - CVLI e variáveis dissuasórias (2008 – 2015).....	54
Tabela 08 – Matriz de correlação - CVLI e variáveis socioeconômicas.....	55
Tabela 09: Resultado da Regressão CVLI.....	56
Tabela 10 – Resultado da Regressão I_CVLI.....	56

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIACOES

AAE – Assessoria de Aoes Estratégicas.

CIOP – Centro Integrado de Operaoes Policiais.

CPV – Crimes Violentos Patrimoniais.

CVLI – Crimes Violentos Letais e Intencionais.

DATASUS – Departamento de Informaoes do Sistema nico de Saúde.

DEPEN – Departamento Penitenciário Nacional.

DOU – Diário Oficial da União.

DRIPC – Departamento Regional do Instituto de Polícia Científica.

INFORSEG – Sistema Nacional de Informaoes de Justiça e Segurança Pública.

IPC – Instituto de Polícia Científica.

NACE – Núcleo de Análise Criminal e Estatística.

PIB – Produto Interno Bruto.

PUP – Paraíba Unida Pela Paz.

PVV – Pacto Pela Vida.

SEDS – Secretaria do Estado e Defesa Social.

SENASP – Secretaria Nacional da Segurança Pública.

SEPLANSEG – Secretaria de Planejamento de Aoes Nacionais de Segurança Pública.

SIM/MS – Sistema de Informaao de Mortalidade do Ministério da Saúde.

SRPC – Superintendência Regional de Polícia Civil.

SSPPB – Secretaria de Segurança Pública da Paraíba.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.1.1 Objetivo específico.....	16
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2. SEGURANÇA PÚBLICA E GESTÃO ESTRATÉGICA.....	20
2.1 SEGURANÇA PÚBLICA.....	20
2.1.1 Estado como agente de políticas públicas.....	23
2.1.1.1 Política pública e sua definição.....	25
2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS E PROCESSO DE GESTÃO.....	25
2.3 PROCESSO DE GESTÃO.....	26
2.3.1 Planejamento.....	27
2.3.1.1 Planejamento estratégico.....	29
2.3.1.2 Planejamento Tático.....	31
2.3.1.3 Planejamento Operacional.....	31
2.3.2 Execução.....	32
2.3.3 Controle.....	33
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	34
4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	36
4.1 DESPESA PÚBLICA: O BRASIL E A PARAÍBA EM NÚMEROS.....	36
4.2 PARAÍBA UNIDA PELA PAZ E A SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DA PARAÍBA. 2011 – 2015.....	39
4.2.1 Paraíba Unida Pela Paz: Um plano estratégico de combate ao crime no estado da Paraíba.....	39
4.2.2 Planejamento estratégico e o PUPP.....	41
4.3 ANÁLISE DO PARAÍBA UNIDA PELA PAZ.....	42
4.3.1 Cumprimento das ações do plano em termos estratégicos.....	43
4.3.2 Análise do plano em números.....	46
5. PROPOSIÇÃO.....	50
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
7. REFERÊNCIAS IBLIOGRÁFICAS.....	60
8. APENDICE.....	63

1 INTRODUÇÃO

A segurança pública no Brasil vem sendo alvo de debates por diversos atores, a comunidade, os poderes, a imprensa, cientistas políticos e sociais. Políticas são implantadas, mas pouco efeito tem surtido, ora pontuais, uma vez que o crescimento da violência tem se mostrado vertiginoso nesses últimos vinte anos, Waiselfisz (2016). As estatísticas contidas em estudos periódicos de violência no Brasil e relatórios de setores da segurança pública demonstram de uma forma geral uma grande fragilidade dos modelos de segurança pública, tais modelos atuam muito mais como reagentes no âmbito da segurança pública do que como instrumentos estratégicos de combate e repressão à disseminação da criminalidade.

A presente pesquisa foi motivada, em especial, pela curiosidade em buscar respostas e conhecimentos para entender a relação entre os modelos de Segurança Pública e seu resultado. Para tal, escolhi o Plano Estratégico de Segurança Pública adotado pelo estado da Paraíba em 2011, denominado de Paraíba Unida Pela Paz¹ - PUPP. Iniciado pela caracterização do programa como um programa de política pública estratégica, em seguida foi realizado um estudo sobre a situação da criminalidade no estado, balizado pela variável, Crimes Violentos Letais e Intencionais² – CVLI, realizando, desta forma, um levantamento de dados quantitativos necessários à análise da segurança pública do estado após a implantação do programa.

Embora o viés desta pesquisa seja análise de um plano estratégico, não se pode levar em consideração apenas fatores administrativos, pois essa questão perpassa os limites da administração, ela caminha de mãos dadas às questões sociais e econômicas. Questões bem mais acentuadas quando observado o crescimento da violência em áreas urbanas. Para Cardia et al (2003) enquanto não forem assegurados os direitos econômicos e sociais o crescimento da violência em áreas urbanas não pode ser compreendido e prevenido.

Nesse contexto, tem-se de um lado a sociedade que anseia por serviços de qualidade e do outro o poder público que na maioria das vezes não encontra soluções adequadas para conter e combater os muitos problemas enfrentados pela segurança pública, que embora tenha sido agraciada com algumas conquistas expressas na constituição de 1988 herda um modelo institucional da época da ditadura militar, bem como sua cultura.

¹ Programa de combate à violência, implantado em 2011 pelo governo do estado da Paraíba, com objetivo de diminuir o número de mortes por crimes violentos letais e intencionais.

² Sigla criada em 2006 pela secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP com a finalidade de agregar os crimes de maior relevância social.

Em meio à complexidade do tema apresentado, a presente pesquisa possui um caráter descritivo, sendo do tipo estudo de caso, partindo da hipótese de que o programa em questão durante o período estudado não obteve o êxito necessário para a redução de fato da violência no estado. Desta forma, a presente pesquisa busca responder a seguinte problemática: O Paraíba Unida Pela Paz é de fato um plano estratégico exitoso?

Para tentar resolver este questionamento, foram determinados os seguintes objetivos:

1.1 OBJETIVO GERAL:

Analisar o plano estratégico Paraíba Unida pela Paz no tocante à redução dos Crimes Violentos Letais e Intencionais

1.1.1 Objetivos específicos:

- Levantar dados sobre a situação da violência no estado da Paraíba;
- Identificar as estratégias e ou áreas de atuação desenvolvidas pelo programa no período de 2011 a 2015;
- Verificar o cumprimento das estratégias e o êxito do programa como base em diminuição de taxa de mortes por Crimes Violentos Letais e Intencionais;
- Propor alternativas para o melhoramento do programa.

Para alcançar os objetivos, foi necessária uma pesquisa bibliográfica em fontes secundárias como relatórios oficiais e planos e orçamentos publicados do governo, bem como utilização de estatística descritiva³, teste de normalidade de *Shapiro-Wilk*⁴, teste de média, teste *Wilcoxon-Mann-Whitney*⁵ e por fim foi realizada a correlação e regressão de variáveis para análise dos dados quantitativos por meio de softwares específicos de análise estatística.

No tocante a justificativa e relevância desse trabalho de pesquisa, se buscou embasamento não apenas de conhecimento empírico ou teórico, mas de dados estatísticos que demonstram a problemática da segurança pública no Brasil, em particular, no estado da

³ Ramo da estatística utilizado para preparação e compreensão de dados de uma distribuição como média, desvio padrão.

⁴ Teste utilizado para verificar se uma distribuição de dados de determinada variável possui uma distribuição normal, característica observada para análise de correlação de variáveis.

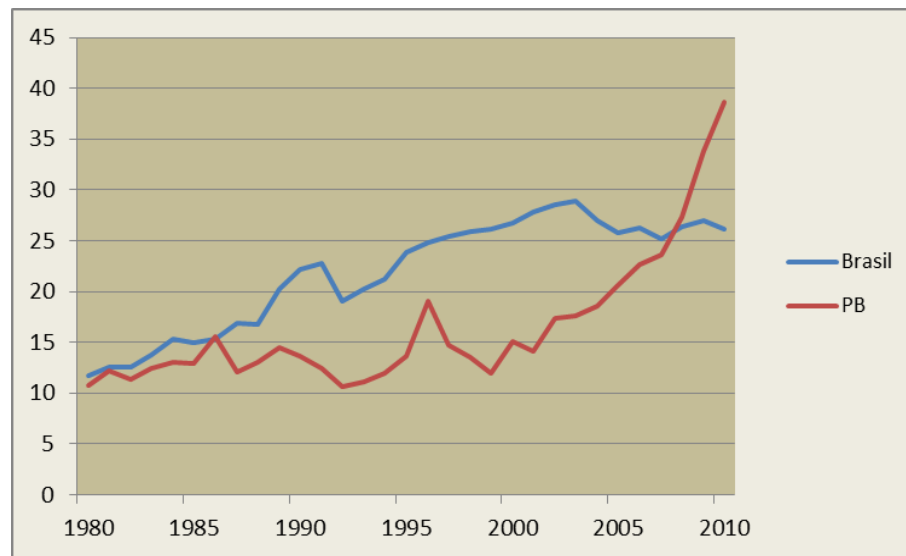
⁵ Teste utilizado para amostras independentes, que determina se duas distribuições são iguais em localização, ou se possuem mesma mediana.

Paraíba. Ao exemplo de dados obtidos no oitavo Anuário Brasileiro de Segurança Pública, referentes ao ano de 2013, publicado em 2014. Que traz uma abordagem do gasto em segurança pública. De acordo com este relatório, o Brasil gastou 61,1 bilhões de reais com segurança pública o equivalente a 1,26% do seu PIB, enquanto os Estados Unidos da América gastaram o equivalente a 1,02%. Em termos relativos o Brasil gastou mais em segurança pública do que a maior potência mundial, embora que em termos monetários talvez não tenha tanta representatividade frente ao valor do PIB americano. Mas o fato é que o Brasil tem acompanhado a média de gasto de países desenvolvidos, a França, por exemplo, gastou o equivalente a 1,38 do PIB e Alemanha 1,06. Tomando o Chile como parâmetro, que possui um PIB, em termos financeiros, bem menores que o do Brasil e alinhando este à taxa de homicídios nos dois países, pode-se ter uma comparação melhor. O Chile, em 2013, gastou 0,80 do seu PIB com segurança pública e registrou uma taxa de homicídio de 3,1, enquanto que o Brasil registrou uma taxa de 25,2. Sendo que o limite tolerável é de 10 a cada 100 mil habitantes. Percebe-se então que o Brasil tem investido muito recurso financeiro em segurança pública e o retorno não está correspondendo ao esperado.

Verificando os dados por estado, se percebe, em linhas gerais, aumentos sequenciais da criminalidade. Pontuando um ou outro caso de regressão, de acordo dados do oitavo Anuário Brasileiro de Segurança Pública, no Nordeste o estado que obteve melhor resultado foi Pernambuco que havia implantado um programa de combate à violência, programa Pacto pela Vida – PPV, semelhante ao programa Paraíba Unida Pela Paz implantado na Paraíba desde 2011.

E em termos de números de homicídios, a situação da Paraíba é lamentável, pois até o final do século XX, a Paraíba estava entre os estados da federação com menores índices de homicídios, figurando a 20ª posição no *ranking* de violência homicida por estados segundo o Mapa da Violência 2012.

Esse quadro muda a partir do novo século, onde há uma explosão de violência em vários estados no Nordeste, levando à Paraíba a alcançar taxas de homicídios por área acima da média nacional.

Gráfico 01 – Taxa de homicídios no estado da Paraíba. 1980/2010.

Fonte: Elaboração própria, adaptado do Mapa da Violência, 2012.

Ainda de acordo com o Mapa da Violência em publicação de 2013, levando em consideração apenas o número de óbitos por armas de fogo, que apresenta maior proporção com relação ao número de mortes por causas externas, entre os anos de 2000 a 2010, houve no estado da Paraíba um crescimento de 210,8 pontos percentuais, enquanto a média nacional apresentou variação de 11,2%. Este incremento fez com que o estado saísse da 16ª posição para a 5ª posição em número de óbitos por armas de fogo, caindo para a 6ª posição com a atualização dos dados pelo Mapa da Violência 2016 que incluiu a série temporal de 2010 a 2014, onde neste, o crescimento de mortes por armas de fogo passou a ser de 164,0%. Diminuição ocorrida em virtude da inserção do período de 2012 a 2014, que apresentou uma estabilização no crescimento de mortes por causas externas no estado.

Em meio a esse cenário, o governo do estado implantou em 2011 o plano objeto desta pesquisa, Paraíba Unida Pela Paz.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em 6 partes, contando com a introdução. O segundo capítulo foi destinado a fundamentação teórica com a revisão bibliográfica com assuntos inerentes ao entendimento do tema em questão. Segue com a apresentação dos aspectos metodológicos e logo após com a discussão e análise dos resultados, onde fora apresentada a

situação atual tanto do estado em termos de segurança pública quanto do plano objeto de estudo. Os capítulos finais referem-se a uma proposição desenvolvida a partir dos resultados obtidos para contribuição da melhoria do plano estratégico estudado e por fim as considerações finais.

2. SEGURANÇA PÚBLICA E GESTÃO ESTRATÉGICA

2.1 SEGURANÇA PÚBLICA

O tema segurança pública, aqui descrito, é referenciado em um Estado de direito, ou seja, em um Estado enquanto forma de organização política cujo poder limita-se ao cumprimento de um conjunto de normas que regem o funcionamento de uma sociedade e ao direito natural, este compreendido pelas normas derivadas da natureza e direitos fundamentais. O Estado de direito cumpre papel decisivo na pacificação da sociedade e detém, no Estado moderno, o monopólio na soberania jurídico-política. (ADORNO, 2002)

De acordo com Dias (2002), A segurança pública é um fenômeno social que traz implícita a ideia do direito que tem o cidadão em receber do estado a garantia de sua existência, livre de ameaças ou restrições abusivas a seus direitos, no contexto da coletividade. A segurança pública é um complexo de atividades exercido pela administração pública tendo em vista prevenir a ocorrência de atos ou comportamentos ilícitos e de proteger a sociedade.

Para Moreira Neto (1998), a segurança pública é o conjunto de processos políticos e jurídicos com finalidade de garantir a ordem pública na convivência das pessoas na sociedade.

“A Segurança pública é um aspecto de ordem pública, ou seja, um dos seus elementos” (LAZZARINI, 1991, p.26).

Em virtude da integração apresentada entre segurança pública e ordem pública, para o entendimento do tema segurança pública, em questão, é fundamental uma breve introdução acerca do conceito de ordem pública, que de acordo com Moreira Neto (2001) é a situação essencial e desejável à existência da sociedade civilizada, podendo sofrer modificações no tempo e no espaço, e que mantê-la é tarefa do estado. O entendimento de Moreira Neto (1998) sobre a relação entre ordem pública e segurança pública vai além da afirmação de Lazzarini, acima descrita. Moreira acredita que a ordem pública não é de todo para parte, mas de efeito para causa. Ou seja, a ordem pública tem na segurança pública um dos seus elementos e uma das suas causas, mas não a única.

Cabe ressaltar que a ordem pública em um Estado Moderno pode ser empreendida pelo uso da violência legítima, que repousa na lei e em estatutos legais, e que segundo Adorno (2002), trata-se do monopólio estatal da violência.

Ainda no sentido de promoção e manutenção da ordem pública, o Estado atribui à segurança pública uma classificação em três subsistemas: policial que faz parte do poder

executivo, o subsistema judicial, do poder judiciário, e o penitenciário. (MOREIRA NETO, 1998, p.153)

Na visão de Bayley (2001), a segurança pública a nível policial, representado pelo poder de polícia, existe ao passo que o próprio estado existe, especialmente se o seu poder político for ameaçado por violência, cabendo ao agente de segurança pública zelar pela ordem pública, mantendo-a ou restabelecendo-a, através do exercício do poder de polícia, preservando os valores mínimos de convivência social contra o exercício abusivo das liberdades e direitos individuais, atuando de forma preventiva e, ou repressiva. (MOREIRA NETO, 1998)

De acordo com a constituição de 1998, artigo 144, a segurança pública é dever do estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I- Polícia Federal;
- II- Polícia Rodoviária Federal;
- III- Polícia Ferroviária Federal;
- IV- Polícias Civis;
- V- Polícias Militares e Corpo de Bombeiros Militares

Tais órgãos atuam de forma descentralizada, de forma que o sistema de segurança público policial não é formado por um comando único, ou seja, não são coordenados entre si. Bayley (2001) explica que quanto maior for o nível de coordenação entre as forças do sistema, maior a probabilidade de haver concorrência e ou sobreposição entre elas. Um fato é que no Brasil as instituições de polícia, isoladamente, não realizam o processo de policiamento por completo, pois atuam por funções. As polícias civis exercem funções de polícia judiciária e as polícias militares a de polícia ostensiva.

As duas são controladas pelo Estado e suas estruturas definidas pela Constituição Federal. Costa (2004)

No entanto, atualmente no Brasil a tendência aponta para a integração entre as forças policiais como estratégia no combate e redução da violência. Ao exemplo da criação da SENASP – Secretaria Nacional da Segurança Pública, órgão público superior de nível federal, criado em 1998, vinculado ao Ministério da Justiça, responsável pela segurança pública no País.

De acordo com o Decreto nº 6.061, de 15 de março de 2007, Anexo I, à Secretaria Nacional de Segurança Pública compete:

- I – Assessorar o Ministro de Estado na definição, implementação e acompanhamento da Política Nacional de Segurança Pública e dos Programas Federais de Prevenção Social e Controle da Violência e Criminalidade;
- II- Planejar, acompanhar e avaliar a implementação de programas do Governo Federal para a área de segurança pública;
- III – Elaborar propostas de legislação e regulamentação em assuntos de segurança pública, referentes ao setor público e ao setor privado;
- IV – Promover a integração dos órgãos de segurança pública;
- V – Estimular a modernização e o reaparelhamento dos órgãos de segurança pública;
- VI – Promover a interface de ações com organismos governamentais e não governamentais, de âmbito nacional e internacional;
- VII – Realizar e fomentar estudos e pesquisas voltados para a redução da criminalidade e da violência;
- VIII – Estimular e propor aos órgãos estaduais e municipais a elaboração de planos e programas integrados de segurança pública, objetivando controlar ações de organizações criminosas ou fatores específicos geradores de criminalidade e violência, bem como estimular ações sociais de prevenção da violência e da criminalidade;
- IX – Exercer, por seu titular, as funções de Ouvidor Geral das Políticas Federais;
- X – Implementar, manter e modernizar o Sistema Nacional de Informações de Justiça e segurança pública - INFOSEG;
- XI – Promover e coordenar as reuniões do Conselho Nacional de Segurança Pública;
- XII – Incentivar e acompanhar a atuação dos Conselhos Regionais de Segurança Pública;
- XIII – coordenar as atividades da Força Nacional de Segurança Pública.

A Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP, criada pelo Decreto nº 2.315, de 4 de setembro de 1997, foi decorrente de transformação da antiga Secretaria de Planejamento de Ações Nacionais de Segurança Pública – SEPLANSEG.

A SEPLANSEG foi criada no Governo Fernando Henrique Cardoso através da MP 813, de 1º de janeiro de 1995, mais tarde transformada na Lei nº 9.649 de 27 de maio de 1998.

A segurança pública em um regime democrático está intimamente relacionada com a formulação de políticas públicas fundamentadas pela ética dos direitos humanos. Que tem como instrumento a Declaração Universal de Direitos Humanos, constituída de um conjunto de direitos indissociáveis e independentes com o objetivo de garantir dignidade da pessoa humana. Por sua importância, tornou-se parâmetro para medir a legitimidade de regimes e governos.

No Brasil, a valorização de tais direitos iniciou-se a partir da década de oitenta com a institucionalização do Estado Democrático de Direito. A partir de então, o êxito na segurança pública depende de sua adequação a esse novo paradigma. Só possível através de um processo de gestão capaz de atender às necessidades da sociedade neste novo contexto. E a esse Estado cabe cumprir o papel de agente de políticas públicas.

2.1.1 Estado como Agente de Políticas Públicas

Para compreender o papel do estado como agente de políticas públicas é importante verificar o processo histórico, mesmo que de maneira sucinta e simplista, a fim de relembrar seus elementos originários. Tomando como marco inicial o Estado absolutista, surgido após o Feudalismo em vários países da Europa, caracterizado por ser um modelo dominado pela elite política da época, a nobreza feudal, e fortalecido pela expansão do mercantilismo marítimo. O Absolutismo é marcado por uma relação de poder autoritarista do governante frente aos governados que posteriormente, com o advento da Revolução Francesa, dá lugar ao chamado Estado Liberal, doutrinado pelo liberalismo que pregou a defesa da liberdade no campo político, de direitos naturais e direito à propriedade. Ao contrário do Absolutismo, para o Liberalismo a economia deveria ser desenvolvida e regulada pelo mercado e não pelo estado. No ideário liberal, o estado era mínimo, ou seja, o estado não deveria se preocupar com as demandas sociais. Este modelo foi enfraquecido com a Revolução Industrial e outros acontecimentos como a guerra fria e conjuntura econômica mundial provocando o surgimento de uma nova doutrina que atendesse aos interesses do Estado e burguesia, porém com intervenção do estado no provimento do bem estar social, surge o Neoliberalismo que mescla características do liberalismo clássico, porém com maior participação estatal se comparado ao pensamento liberal.

No neoliberalismo, a participação do estado ganha certo espaço comparado à doutrina liberalista, porém muito distante da utópica ideologia do Estado do Bem Estar Social, também conhecido como *Welfare State*, estado assistencialista, garantidor de serviços mínimos em áreas como educação e saúde. Instituído após o desenvolvimento industrial, pós-revolução industrial, marcado pela ampliação dos serviços públicos assistenciais, considerados, neste modelo, como direitos dos cidadãos. O conceito de *Welfare State* aqui inserido visa apenas estabelecer uma relação, sabidamente muito tênue, entre o estado como agente de política pública e o neoliberalismo, no sentido de que o Estado deve assumir a responsabilidade de resolver ou compensar os problemas sociais decorrentes do desenvolvimento do capitalismo.

Análise feita por Offe apud Nogueira (2001) que afirma ser o *Welfare State* é um preço a ser pago à sociedade pelo desenvolvimento industrial. O estado deveria se responsabilizar pelos males sociais promovidos pelo desenvolvimento do capitalismo. “São as condições econômicas e sociais que determinam a emergência do *Welfare State* e não opções do campo político”. (ARRETCHE, 1996, p.26)

As conquistas de direitos humanos e os males sociais, advindos do processo de formação da sociedade desde o absolutismo, se colocam como sendo os elementos coadjuvantes no processo de formação de políticas públicas.

O Estado passou a ser cobrado por implantar políticas sociais a fim de solucionar problemas herdados pelo desenvolvimento industrial e capitalista pós liberalismo, ou seja, na transição deste para o neoliberalismo.

Porém, a precariedade das condições de vida, sobretudo em grandes centros urbanos de países subdesenvolvidos ou em fase de desenvolvimento como o Brasil, é um dos grandes problemas a serem enfrentados pelos gestores públicos no sentido de empreender políticas públicas eficazes. As questões sociais são pano de fundo para diversas mazelas presentes na sociedade contemporânea, e no tocante à pobreza ocorre um distanciamento entre a dinâmica social e os movimentos que regem à economia e os mercados (CASTEL,1997). Que por sua vez se desenvolveu com base no processo histórico de formação da sociedade.

As classes dominantes (oligarquias agrárias), na medida em que detinham o monopólio do poder político, detinham simultaneamente o monopólio das questões políticas legítimas; das questões, que em última instância organizam a percepção do funcionamento da sociedade. Nesse contexto, a questão social, por ser ilegítima, não era considerada uma questão legal, mas ilegal, subversiva e que, portanto, deveria ser tratada no interior dos aparelhos repressivos do estado. Cerqueira Filho (1982, p.59)

Portanto, há no processo histórico uma marginalização de parte da sociedade, desprovida de recursos econômicos, em relação às políticas públicas. Observado, por exemplo, no perfil das vítimas de violência no Brasil, com maioria pobre. No entanto, se de um lado a questão econômica separou a relação entre as classes e as questões políticas e conseqüentemente a formação de políticas públicas que atendam aos anseios da sociedade como um todo, por outro são também as condições econômicas e sociais que determinam o

papel do estado como agente de políticas públicas que necessita atender as demandas com políticas de qualidade, ou seja, que atenda às demandas, de forma exitosa, observando o gerenciamento dos recursos financeiros.

2.1.1.1 Políticas Públicas em sua Definição

Sem querer tecer uma discussão mais aprofundada, mas sem poder deixar de discorrer, mesmo que superficialmente a respeito da concepção de Estado e políticas, entendimento que antecede à compreensão do tema políticas públicas. Antes, porém, cabe ressaltar a diferenciação entre Estado e Governo. O Estado pode ser compreendido como um conjunto de órgãos e instituições que auxiliam e possibilitam à ação do governo, podendo, este último, ser interpretado como sendo um conjunto de projetos e programas que parte da sociedade organizada para atender às demandas da sociedade como um todo. (HÖFLING, 2011). Nesta visão, o estado assume uma concepção sistêmica e possui uma estreita relação com a sociedade. Não apenas representado pela burocracia pública.

A relação entre os sistemas, aqui figurados pelas instituições políticas que formam o Estado e pela sociedade, é representada como uma relação demanda-resposta, onde a função das instituições políticas é converter as demandas sociais em respostas (BOBBIO, 1987).

Para Rua (1998) política é um conjunto de procedimentos que expressam relações de poder e que se destinam à resolução de conflitos de bens públicos de forma pacífica. De acordo com Höfling (2011) políticas públicas são as responsabilidades do estado, é o estado implantando um projeto, programa, é o “estado em ação” (GOBERT, MULLER, 1987).

Portanto, políticas públicas são as ações do estado em busca de atender as necessidades da população, na intenção de resolver um problema de cunho social.

2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS E PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão de políticas públicas obedece a um ciclo que se inicia com a identificação do problema, diagnóstico ou identificação das demandas sociais e finaliza com a avaliação da política implementada. Tal ciclo pode ser definido como ciclo de políticas públicas (*policy cycle*) que auxilia o processo de decisão gerencial de forma sequencial e interdependente.

Figura 01: Ciclo de Políticas Pública

Fonte: Elaboração própria, 2017

A identificação do problema, onde normalmente acontece a fase de diagnóstico, é um dos pontos cruciais do processo de gestão onde são identificadas as demandas sociais. Nesta fase são determinados os efeitos adversos, ou seja, pontos negativos e as deficiências do sistema ou política pública que por ventura já exista. É necessário que nesta fase se delimita o problema em partes a fim de facilitar a resolução do problema e ou construção de agenda pública.

Após diagnóstico, o problema passa a *status* de política pública e para sua resolução carece da construção de agenda pública que resulta na determinação de ações, estratégicas, geralmente em forma de programas de governo ou planejamentos orçamentários.

Seguindo o ciclo, temos a etapa de formação de estratégias que requer informações técnicas, como diagnóstico preciso, identificação de gargalos, análise do ambiente, observação de pontos fracos e fortes do modelo de gestão implantado para que se possa planejar e formular as estratégias necessárias ao desenvolvimento da solução adequada.

Diante das estratégias formuladas cabe ao gestor à escolha das ações ou programa de ações, ou seja, tomar a decisão necessária à resolução do problema, que pós escolha e decorrido tempo necessário finaliza o ciclo com o processo de avaliação.

2.3 PROCESSO DE GESTÃO

Apesar da importância, a construção da agenda pública não é tema de discussão da presente pesquisa, tendo na fase de formulação de estratégias e, sobretudo, da avaliação os pontos de maior interesse do estudo, portanto, dentro do ciclo de gestão serão abordados apenas os posicionamentos a respeito dos pontos acima elencados, iniciando pela fase do planejamento. Não fazendo distinção entre planejamento de instituições públicas ou privadas. Pois na sociedade, as atividades produtoras de bens ou serviços são desempenhadas por organizações que apesar da diversidade convergem no que se refere à necessidade de gerenciamento para que sejam planejadas e controladas as ações em busca dos resultados desejados, sejam instituições públicas ou privadas.

O processo de gestão serve de base para o processo de tomada de decisões, levando em conta que as atividades desenvolvidas nas instituições visam atingir objetivos específicos que precisam ser planejados e acompanhados.

Esse processo de gestão que inicia na fase do planejamento, seguido da fase de implantação das ações propostas e posteriormente por um acompanhamento, o controle. Levando em consideração ao cumprimento da sua missão, garantindo-lhe adaptabilidade e o equilíbrio necessário para a sua continuidade. Esse processo é composto por três etapas, segundo (MOSIMANN; FISCH, 2009; PIEVE, 2010): planejamento, execução e controle.

2.3.1 Planejamento

Para uma gestão estratégica, a fase do planejamento é fundamental, pois nela se concentra a possibilidade de se determinar um estado futuro desejável. Isto faz do planejamento uma das tarefas mais importantes dentro do processo de gestão, e é através deste que chegamos a uma administração eficiente.

O planejamento é a tarefa na qual, por meio de determinação de planos e etapas, almeja alcançar um determinado fim. Tecnicamente, é o ato de tomar decisões por antecipação de eventos reais, envolvendo a escolha de uma decisão entre várias alternativas de ações possíveis, formulando diversos cenários prováveis do futuro (SOUSA; CALIL; MONOBE, 2006).

Para Lacombe (2008), o planejamento é executado no presente, pois decisões são tomadas no presente, portanto, não se referem a decisões futuras, seus resultados é que se projetam no futuro.

Nesse mesmo sentido, Pieve (2010), salienta que o planejamento tem grande importância, pois, estabelece ligações entre o futuro e o presente, isto é, correspondem as expectativas vindouras por meio de decisões tomadas no presente em relação ao futuro da

empresa e, portanto, busca cumprir a missão, visando garantir o alcance dos objetivos almejados pela empresa ou instituição.

Para Figueiredo e Caggiano (2008. P. 43)

O planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a facilidade em que essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser dito como o processo de reflexão que precede uma ação dirigida por uma tomada de decisão agora com vistas no futuro.

O planejamento deve respeitar alguns princípios para que os resultados esperados sejam alcançados. Segundo Oliveira (2014) são eles:

- a) Princípio da contribuição dos objetivos, onde o planejamento deve realizado obedecendo a uma hierarquia entre os objetivos, sendo estes interligados com vistas aos objetivos máximos da instituição;
- b) Princípio da precedência do planejamento, onde cada função administrativa obedece a uma ordem, sequencia, isto é, uma função vem antes das outras.
- c) Princípio das maiores influência e abrangência, este princípio atenta para modificações que determinado planejamento pode provocar na instituição, como modificações na estrutura, características e atividades;
- d) Princípio das maiores eficiências, eficácia e efetividade: a importância deste princípio reside no fato de que a instituição deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências, tendo na efetividade seu melhor resultado.

Ainda segundo Lacombe (2008), na fase do planejamento, o gestor deve decidir antecipadamente sobre o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer, e quem deve fazer. Ele determina a direção, rumo para se chegar ao objetivo pretendido, o que normalmente acontece de maneira sistemática, através de etapas ou estágios.

Quadro 01- Estágios do Planejamento

Estágio 1	Estabelecer os objetivos da organização/instituição
Estágio 2	Avaliar o cenário no qual a organização/instituição está operando, relacionando os fatores externos que irão possivelmente afetar suas operações. Para esse propósito, uma projeção deve ser feita na tentativa de predizer o que irá acontecer no futuro, não importando se deverão ser ou não mudanças na política da organização dos planos.

Estágio 3	Avaliar os recursos existentes, pois a gestão tem como escopo o uso mais eficiente destes recursos escassos homens, máquinas, materiais e dinheiro.
Estágio 4	Determinar a estratégia para alcançar os objetivos estabelecidos no plano geral que especifica as metas. As decisões estratégicas dizem respeito ao estabelecimento do relacionamento entre a organização/instituição e o meio ambiente.
Estágio 5	Delinear um programa de ação para alcançar metas estratégicas selecionadas para programas de longo prazo e de curto prazo, discriminando o tipo de recurso no orçamento anual. Assim, decisões são essenciais em todos os estágios do processo de planejamento. As áreas-chave podem ser estabelecidas quando se decide: o que deve ser feito, quando deve ser feito, como deve ser feito, quem deve fazê-lo.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Figueiredo e Caggiano (2008. P. 43)

O planejamento é um processo sistêmico, contínuo, composto de três grandes níveis hierárquicos que são planejamento estratégico, tático e operacional. Que se diferenciam entre si em prazo, amplitude, riscos, atividades e flexibilidade. Geralmente comparados dois a dois, diferença entre planejamento estratégico e tático quanto ao prazo e diferença entre planejamento tático e operacional.

2.3.1.1 Planejamento Estratégico

Atualmente estratégia é uma das palavras mais utilizadas no âmbito instituição/empresarial e encontra-se abundantemente presente tanto na literatura da especialidade quanto nos textos mais comuns, mesmo de âmbito jornalístico. À primeira vista parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, porém na maior parte das vezes, entende-se ser escusada a sua definição (NICOLAU, 2001).

O conceito de estratégia é definido de maneira muito clara em uma frase de um autor desconhecido, citado por Sousa; Calil; Monobe (2006, p. 74): “É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”. Neste caso entendido como uma habilidade, astúcia ou esperteza.

A estratégia, até algumas décadas atrás, estava absolutamente associada ao fator guerra, no entanto, com o passar do tempo, a palavra estratégia, bem como sua eficácia, começou a ganhar lugar nas pequenas e grandes entidades. A frase citada no parágrafo acima é bem clara a necessidade de uma estratégia bem montada não apenas para os exércitos, mas também para as entidades.

O mercado em que a maioria das entidades está inserida tem sido frequentemente alterado por diversos fatores como, desenvolvimento tecnológico, mudança de valores dos clientes, mudanças políticas e outros. Para que a entidade atue no mercado tão flexível é necessário que a estratégia definida pelos gestores seja flexível.

A maneira que usamos a estratégia varia de acordo com a ação formulada para alcançar os objetivos projetados, envolvendo várias situações que devem ser ditas como classificação das estratégias que são:

- **Quanto à amplitude:** corresponde à ação que a instituição vai tomar perante o ambiente, em busca de valorizar seus propósitos, limitando seus desafios.
- **Quanto à concentração:** desenvolvida especificamente numa área de atividade, estratégia conjunta envolvendo várias áreas.
- **Quanto à qualidade dos resultados:** essa sendo a estratégia mais utilizada, pois provoca muitas alterações causando impacto, se mal utilizada pode causar poucas mudanças nos resultados.
- **Quanto ao enfoque:** representam as ações da empresa perante uma macro estratégia.

Para Sousa; Calil; Monobe (2006, p. 76) “a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

De maneira tática e operacional a estratégia é utilizada nas empresas ou instituições para que se possa gerir de forma organizada e otimizada. Assim, se percebe que é indispensável à utilização de uma gestão estratégica.

Algumas empresas ou instituições bem-sucedidas usam a estratégia em quatro principais características:

- **Metas simples de longo prazo:** devem ser claramente definidas, relatando as ações empreendidas para que haja estabilidade e direção no sentido de atingir os objetivos propostos.
- **Análise do ambiente:** Identificar ameaças, oportunidade, os pontos fortes e fracos da gestão ou instituição.
- **Avaliação objetiva dos recursos:** reconhecer os recursos básicos e suas capacidades

- **Implementação eficaz:** exige liderança, estrutura organizacional e sistemas de gerenciamento que induzam o comprometimento, composição dos aplicados e à mobilização de recursos.

O planejamento estratégico é uma maneira de pensar antes de agir, de determinar metas, traçar planos, é a etapa inicial do planejamento.

Segundo Pieve et.al.(2010) o planejamento estratégico constitui a fase de definição de artifícios, diretrizes e práticas estratégicas e tem como finalidade produzir o equilíbrio dinâmico das interações da empresa ou instituição com suas variáveis ambientais. Elabora a melhor estratégia numa visão futura, estabelecendo metas a ser alcançadas e equilíbrio dinâmico das suas interações com as variáveis ambientais. Caracteriza-se como uma ferramenta gerencial interna, que facilita e orienta os gestores na realização de suas atividades.

De acordo com Nascimento, Reginato (2009) a elaboração de planejamentos estratégicos eficazes é uma tarefa que, além de dispendiosa, não é simples. A turbulência e o dinamismo ambiental, associados a outros fatores intrínsecos a uma organização, são variáveis que desafiam a capacidade, criatividade e experiência dos gestores para controlá-los. A elaboração do planejamento requer sabedoria, sem a qual os seus resultados práticos tendem a ser insípidos, com benefícios que não superam os custos de sua realização.

No planejamento estratégico o prazo é longo e possui um alto grau de amplitude, também tem como característica assumir maiores riscos, atendendo a atividades fins e meios, e possui pouca flexibilidade.

2.3.1.2 Planejamento Tático

Reporta-se a determinada área da instituição e não a empresa em sua totalidade. Trabalha com decomposições de objetivos, estratégias e políticas determinadas no planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2014)

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários da instituição, possui uma amplitude mais restrita, aplicados em um prazo menor, se comparado ao planejamento estratégico, bem como assume menores riscos e possui maior flexibilidade.

2.3.1.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional ele define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa, para que se tenha um processo de elaboração de planos alternativos de ação e avaliação para a aprovação dos mesmos.

A utilização do processo de planejamento tem por origem e natureza fixar parâmetros e direcionar a execução das decisões, o planejamento operacional passa a ser base de controle e avaliação de desempenho, visto ser o parâmetro para qualificar a eficácia atingida pela execução das operações realizadas.

Ainda segundo Pieve et. al. (2010) o planejamento operacional busca equilíbrio nos níveis de seus subsistemas internos, isto é, direciona planos alternativos de ações na busca de resultados eficientes e eficazes em suas operações. Podem ser estabelecidas a curto, médio e longo prazo. Esse processo conta e utiliza-se do suporte e apoio de sistemas de informações, o qual processa os dados e os transforma em informações, auxiliando os gestores.

De acordo com Nascimento, Reginato (2009) o planejamento operacional passa a ser base de controle e avaliação de desempenho, visto ser o parâmetro para qualificar a eficácia atingida pela execução das operações realizadas. Assim, é o planejamento operacional que irá balizar a tomada de decisões pelos gestores. Ele tem por origem e natureza fixar parâmetros e direcionar a execução das decisões.

2.3.2 Execução

A execução é um dos temas de maior relevância e complexidade atuais, uma vez que, reforça a ideia de eficiência necessária no sistema, onde haja um modelo executivo capaz de produzir o resultado que dele se espera. No entanto, para que se possa ter um melhor entendimento da execução, é necessário analisar a sua definição. Conceitualmente a execução pode ser definida de como a fase do processo de gestão na qual as ações são executadas (HARTMANN, 2010).

Segundo Mosimann; Fish (2009), após definidos os planos operacionais, inclusive com as especificações em termos quantitativos, das medidas adotadas, ocorre a fase em que os gestores fazem as coisas acontecerem, utilizando-se dos recursos que apresentam disponibilidade de acordo com o que foi delineado anteriormente.

Após a implantação, ou seja, fase de execução se faz necessário um acompanhamento para que se possa identificar os acertos e falhas das ações ou estratégias implementadas. A esta fase se dá o nome de controle, é neste momento que se permite repensar o modelo ou programa ou conjunto de metas até então utilizado.

2.3.3 Controle

O Controle pode ser entendido como um processo contínuo, avaliando o grau de aderência entre os planos e sua execução.

Com base no que foi discorrido por Pieve et al (2010), o controle se caracteriza, de modo geral, como sendo o direcionamento da maximização dos resultados da empresa e sua continuidade. A função do controle consiste em analisar os desvios ocorridos, identificando suas causas, sejam elas externas ou internas. A partir dessa análise deve implantar ações corretivas e observar as mudanças das variáveis no sentido futuro, visando assegurar os objetivos planejados, de modo que os mesmos possam ser atingidos.

A extensão do controle é assim denominada por representar uma sinergia dos meios colocados à disposição dos gestores para o contínuo acompanhamento do comportamento da organização/instituição frente às mudanças ambientais e para instrumentalizá-las no processo de ajuste das atividades operacionais às condições observadas, reorientando, quando necessário, para a preservação dos objetivos traçados pela alta administração da empresa.

Desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliações de desempenho para que sirvam como guias de orientação a outros gestores no desempenho de suas funções assegurando que, os resultados reais das atividades estejam de conformidade com os padrões estabelecidos.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Uma das formas de adquirir conhecimento sobre um assunto é por meio da pesquisa. Toda pesquisa, para alcançar seus objetivos, necessita de um caminho a ser seguido, ou seja, uma metodologia. De acordo com Richardson (2010, p.22), a metodologia são as regras estabelecidas para o método científico que por sua vez é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo.

O percurso metodológico da pesquisa para coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos partiu da caracterização do estudo, que quanto ao cumprimento dos objetivos se identificou como sendo uma pesquisa descritiva, pois descreve o fenômeno e busca estabelecer uma relação entre as variáveis. “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” Gil (2009, p.28). Quanto ao objeto de estudo, a pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de caso, que ainda de acordo com Gil (2009) caracteriza-o se como sendo um estudo aprofundado de um ou poucos objeto amplo e detalhado, a pesquisa possui também mesclas de estudo bibliográfico uma vez que se fez necessária à utilização de material publicado em revistas eletrônicas, artigos científicos, entre outros.

Quanto ao método de abordagem, fora escolhido o método hipotético dedutivo que para Marconi e Lakatos (110, p. 22) “trata-se de um método que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese”. Uma vez que na presente pesquisa foram analisados dados particulares, nesse caso, variáveis independentes, como por exemplo, o comportamento da variável gastos realizados com segurança pública e a variável estabelecida como dependente, Crimes Violentos Letais e Intencionais, partindo-se da hipótese de que há correlação entre as tais variáveis e a partir de então identificar um resultado universal, no tocante à correlação destas com o êxito da política implementada. Ou seja, com o objeto do estudo.

A pesquisa se caracteriza ainda como sendo quantitativa e qualitativa, no tocante à análise dos dados e resultado.

A coleta de documentação indireta fora exercida por meio de pesquisa bibliográfica e documental em fontes oficiais como relatórios disponibilizados pelos governos federal e estadual e em banco de dados como DATASUS – Departamento de Informática do Sistema

Único de Saúde, DEPEN – Departamento Penitenciário Nacional, Mapa da violência, Anuário Brasileiro de Segurança Pública e Secretaria de Segurança Pública da Paraíba – SSPPB.

Após a coleta dos dados indiretos, os dados diretos necessários ao estudo foram obtidos por meio de fotos tiradas no interior da Secretaria de Segurança, bem como em entrevista semiestruturada e questionário fechado aplicado ao gestor da Secretaria de Segurança do Estado da Paraíba. Em seguida foram pontuadas as variáveis analisadas na presente pesquisa e após definição das variáveis em: dependente e independentes se utilizou o recurso de estatística descritiva para resumir os dados, no caso, cálculo e estudo de médias para melhor compreensão dos dados quantitativos. Nesta fase fora utilizado o teste de *shapiro-wilk* para verificar a normalidade da distribuição da variável dependente CVLI. Determinada a normalidade da amostra, fora utilizado o teste de *Wilconxon-Mann-Whitney* que identificou o comportamento das medidas médias da variável CVLI antes e depois da implantação do programa. Em seguida foi verificado o grau de correlação entre as variáveis para poder utilizar o recurso de regressão linear a fim de determinar uma função matemática que poderia auxiliar o processo de gestão. Função esta não obtida em virtude do tamanho da amostra, inviabilizada pelo pouco tempo de funcionamento do Programa Paraíba Unida Pela Paz.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 SEGURANÇA PÚBLICA: O BRASIL E A PARAÍBA EM NÚMEROS

Mais de um milhão de pessoas foram assassinadas no Brasil nos últimos 30 anos, em um crescimento progressivo. De acordo com dados do Sistema de Informação de Mortalidade do Ministério da Saúde – SIM/MS, a partir dos anos 80 houve um crescimento contínuo das taxas de homicídios no Brasil até 1990. Em 1980, o número de homicídios em cada 100mil habitantes era de 13.919, passando em 1990 a 31.989, alcançando assim um aumento de 230%. A partir deste período, houve um pequeno período de oscilação, com queda nos anos de 1991 e 1992, voltando a um crescimento contínuo no período entre 2003 a 2010, quando novamente houve outro período de oscilação, fechado a série com 49.932 assassinatos, um aumento de 259% com a relação ao início do período.

Quadro 02 - Taxas de Homicídios Brasil e Paraíba, 1980/2010.

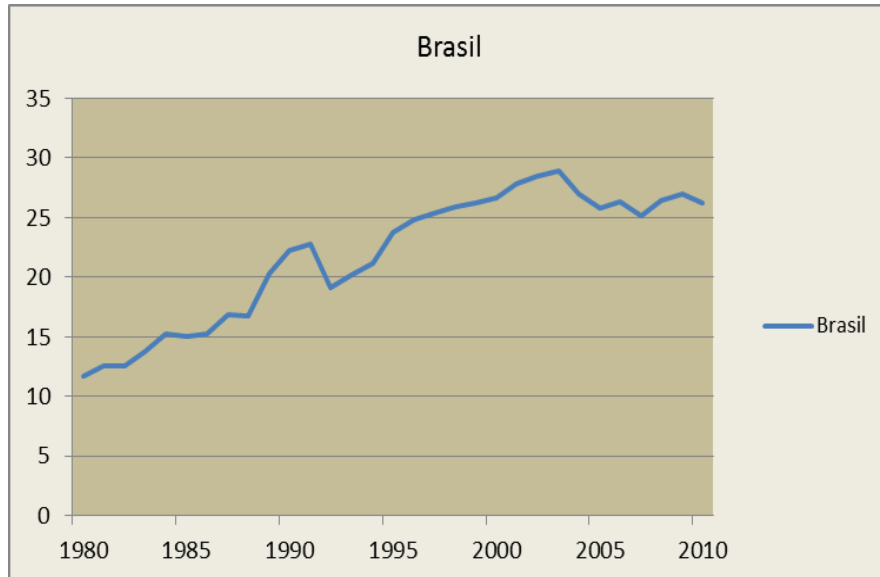
Ano	Brasil	Paraíba	Ano	Brasil	Paraíba
1980	11,7	10,8	1996	24,8	19,0
1981	12,6	12,2	1997	25,4	14,7
1982	12,6	11,4	1998	25,9	13,5
1983	13,8	12,5	1999	26,2	12,0
1984	15,3	13,1	2000	26,7	15,1
1985	15,0	12,9	2001	27,8	14,1
1986	15,3	15,6	2002	28,5	17,4
1987	16,9	12,1	2003	28,9	17,6
1988	16,8	13,0	2004	27,0	18,6
1989	20,3	14,5	2005	25,8	20,6
1990	22,2	13,7	2006	26,3	22,6
1991	22,8	12,4	2007	25,2	23,6
1992	19,1	10,6	2008	26,4	27,3
1993	20,2	11,1	2009	27,0	33,8
1994	21,2	11,9	2010	26,2	38,6
1995	23,8	13,6	–	–	–

Fonte: Mapa da Violência, 2012.

Os períodos de oscilação possivelmente estão associados a algum tipo ação ou política implantada durante o período. Considerando o período entre 1980 a 2010, o ápice dos índices de homicídios no Brasil ocorreu em 2003, declinando de 28,9 para cada 100 mil habitantes para 26,2 em 2010. Vale salientar que durante esse declínio houve a implantação de ações no

âmbito da segurança pública, como política de desarmamento e planos estratégicos de enfrentamento e combate à violência em estados com altas taxas de mortes violentas.

Gráfico 02 – Evolução das Taxas de Homicídios no Brasil, 1980/2010.



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Mapa da Violência, 2012.

Apesar do elevado índice em 2003, analisando a série histórica de 2000 a 2010, houve uma mudança no padrão de crescimento da média nacional, em virtude de certa estabilidade na taxa de homicídios, comparado ao crescimento estabelecido entre 1980 e 2000. Diferentemente das regiões Norte e Nordeste que continuaram com crescimento constante, o Sudeste do país apontou em decréscimo nesse mesmo período. O Nordeste, por exemplo, saiu de uma taxa de 19,3 em 2000 para 34 em 2010, ou seja, um incremento de 76,4 pontos percentuais. Enquanto o Norte registrou um aumento de mais de 100% e por último a Região Sul com variação também positiva de 53,6%. Sendo que o Brasil e as demais regiões apresentaram variação negativa no mesmo período. Houve, portanto, uma inversão de crescimento proveniente da migração da violência de áreas com altas taxas de violência homicida para áreas de menores taxas. Alguns estudos apontam este fenômeno à implantação de políticas públicas por meios de programas estratégicos para diminuição da criminalidade. Em meio a estes fatos a Paraíba sai da vigésima posição no ordenamento de taxas de homicídios por estado para a sexta posição, figurando entre os estados mais violentos do país.

Quadro 03- Ordenamento UF por Taxa de Homicídios (em 100mil). Brasil – 2000

Unidade Federativa	Taxa em 2000	Posição em 2000	Taxa em 2010	Posição em 2010
Pernambuco	54,0	1 ^a	38,8	4 ^a
Rio de Janeiro	51,0	2 ^a	26,2	17 ^a
Espírito Santo	46,8	3 ^a	50,1	2 ^a
São Paulo	42,2	4 ^a	13,9	25 ^a
Mato Grosso	39,8	5 ^a	31,7	12 ^a
Roraima	39,5	6 ^a	27,3	16 ^a
Distrito Federal	37,5	7 ^a	34,2	10 ^a

Fonte: Elaboração própria com Base SIM/SUS/MV, 2011.

Quadro 04- Ordenamento UF por Taxa de Homicídios (em 100mil). Brasil – 2010

Unidade Federativa	Taxa em 2000	Posição em 2000	Taxa em 2010	Posição em 2010
Alagoas	25,6	11 ^a	66,8	1 ^a
Espírito Santo	46,8	3 ^a	50,1	2 ^a
Pará	13,0	21 ^a	45,9	3 ^a
Pernambuco	54,0	1 ^a	38,8	4 ^a
Amapá	32,5	9 ^a	38,7	5 ^a
Paraíba	15,1	20 ^a	38,8	6 ^a
Bahia	9,4	7 ^a	37,7	7 ^a

Fonte: Elaboração própria com Base SIM/SUS/MV, 2011.

Analisando os quadros acima, percebe-se que há quase uma inversão de posições entre os estados com maiores taxas no ano 2000 e os estados com maiores taxas no ano 2010. Os três estados que tiveram as modificações mais significativas: São Paulo que desceu 21 posições, Rio de Janeiro com queda de 15 posições e Roraima caindo 10 posições, tiveram em média um declínio de 15 posições no ordenamento apresentado. E os estados com maior ascendência no ordenamento também subiram em média de 15 posições. Alagoas com aumento de 10 posições, Pará com incremento de 18, Paraíba avançou 14 posições e a Bahia uma ascensão em 16 posições.

Média – Taxas decrescentes (UFS) = $(21 + 15 + 10)/3 = 15,33$ ou seja: 15 posições

Média – Taxas crescentes (UFS) = $(10 + 18 + 14 + 16)/4 = 14,5$, ou seja; 15 posições

Tal inversão reforça a ideia de migração da violência no Brasil. Levando Estados como a Paraíba, que há quinze anos era um dos estados menos violentos da federação a alcançar números alarmantes em termos de segurança pública e violência urbana. Em reação a esse panorama, o Estado busca através de ações estratégicas, mais precisamente ao Programa Paraíba Unida pela Paz combater o crescimento indiscriminado da violência no Estado.

4.2 PARAÍBA UNIDA PELA PAZ E A SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DA PARAÍBA. 2011 – 2015.

O planejamento estratégico de segurança pública é de responsabilidade da cúpula do governo, secretaria de segurança pública no caso de unidade federativa, onde são definidos os objetivos e metas a serem alcançadas, baseado em uma política previamente formalizada.

Definidos os objetivos, faz-se necessário um levantamento de dados, uma análise conjuntural, de espaço, abrangência e também organizacional para verificar a quantidade de mudanças necessárias, nível de aceitação do sistema e vontade política de assumir riscos. (Ferreira, 2008).

Ao analisar a segurança pública no estado da Paraíba, com vistas para o planejamento estratégico, verificou-se que no período de 2011 a 2015 houve a adoção de dois planos estratégicos de combate à violência, o Paraíba Unida pela Paz, criado em 2011, cujo objetivo seria integrar as polícias militar, civil e o corpo de bombeiros a fim de reduzir os índices de criminalidade, com foco na redução de Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI); e o programa do governo federal Brasil Mais Seguro, este com adesão por parte do estado em maio de 2013, que fornece apoio, sobretudo financeiro, ao plano estadual.

4.2.1 Paraíba Unida pela Paz: Um plano estratégico de combate ao crime no estado da Paraíba

O Paraíba Unida pela Paz pode ser definido como um plano estratégico desenvolvido pelo estado da Paraíba e implantado em 2011 com objetivo de reduzir a violência no estado, como foco nos Crimes Violentos Letais e Intencionais (CVLI) e Crimes Violentos Patrimoniais (CVP), através da ação integrada entre a polícia militar, polícia civil e o corpo de bombeiros.

Baseado no Pacto Pela Vida (PPV) – plano do governo do estado de Pernambuco, implementado desde 2007, responsável por uma diminuição de quase 40% dos homicídios em um período de seis anos naquele estado. Sendo considerado como uma política pública exitosa. (RATTON, GALVÃO, FERNANDEZ; 2013).

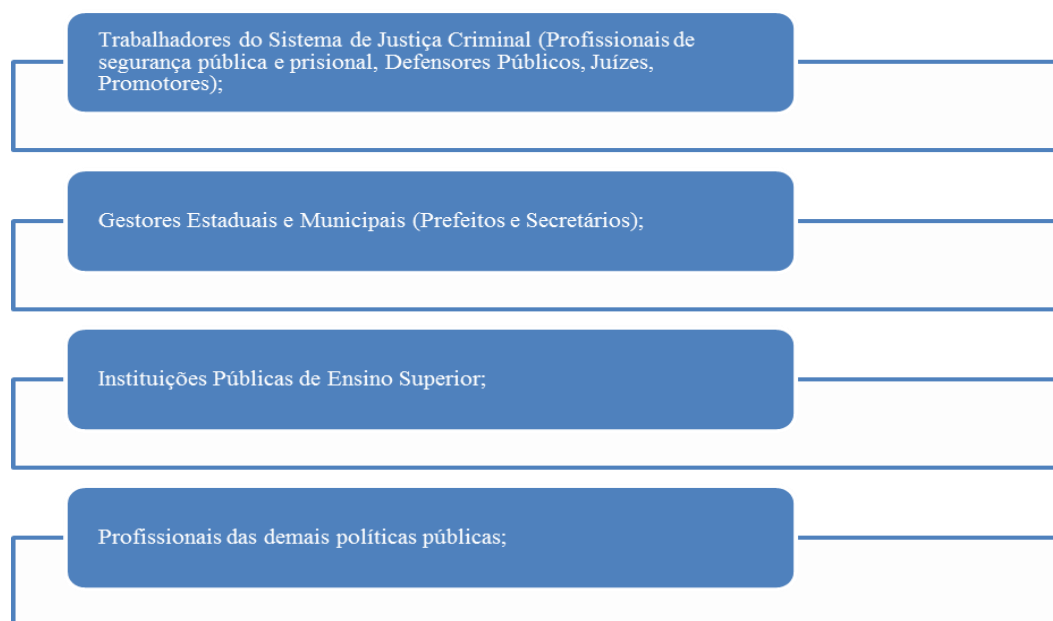
Assim como o PPV, o Paraíba Unida pela Paz utiliza método multifontes para contagem de crimes, agregando e comparando dados da polícia civil, militar e científica de forma integrada.

De acordo com a Secretaria do Estado e Defesa Social - SEDS, O Paraíba Unida pela Paz oferece canais de participação à sociedade, chamados de câmaras temáticas que possuem caráter temporário, cujo objetivo é diagnosticar problemas estruturais e conjunturais, com a finalidade de apresentar proposições à agenda governamental, que orientem a formalização do pacto entre o estado e a sociedade e norteiem a elaboração do Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social. Ao todo são oito câmaras temáticas divididas por temas de discussão:

- ✓ Gestão integrada, modernização e profissionalização do Sistema de Justiça Criminal;
- ✓ Segurança pública, defesa civil, territorialidade e políticas intermunicipais;
- ✓ Mídia, segurança pública, controle e participação social e cultura de paz;
- ✓ Criança, adolescente, juventude, violências e cultura de paz;
- ✓ Gênero, homofobia, grupos étnicos raciais, violências e cultura de paz;
- ✓ Crime organizado, drogas e tráfico de seres humanos;
- ✓ Violência no trânsito e cultura de paz;
- ✓ Sistema prisional e políticas de ressocialização.

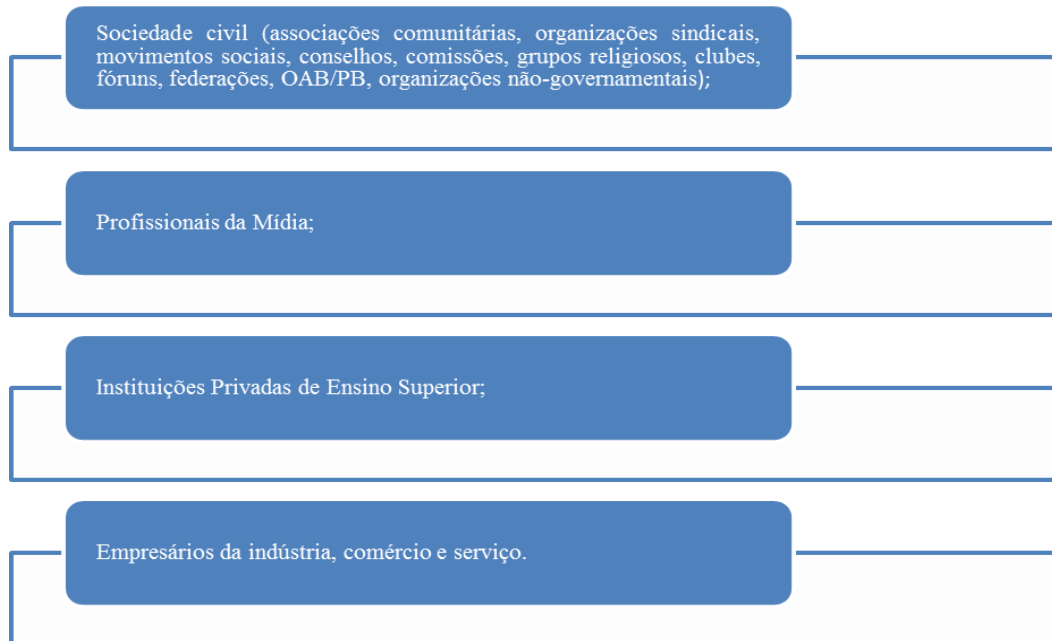
Para discussão das câmaras temáticas, são convocados diversos atores, divididos em representantes do Estado e da sociedade.

Figura 02: Representantes do Estado – Câmaras Temáticas



Fonte: elaboração própria, 2016.

Figura 03: Representantes da Sociedade – Câmaras Temáticas



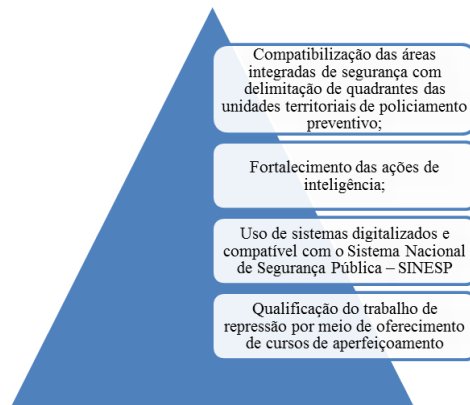
Fonte: Elaboração própria, 2016.

4.2.2 Planejamento Estratégico e o Paraíba Unida pela Paz

O Paraíba Unida Pela Paz é política pública do governo do estado da Paraíba, que pode ser caracterizado, neste estudo, como o próprio planejamento estratégico, pois atende aos estágios do planejamento, possui um eixo de atuação abrangente que atinge todo o território e não tem um prazo determinado para seu término, é um programa para atuação em longo prazo. O plano está estruturado em consonância com as competências da SENASP descritas no capítulo 2.

O programa é dividido em quatro grandes eixos de ações estratégicas:

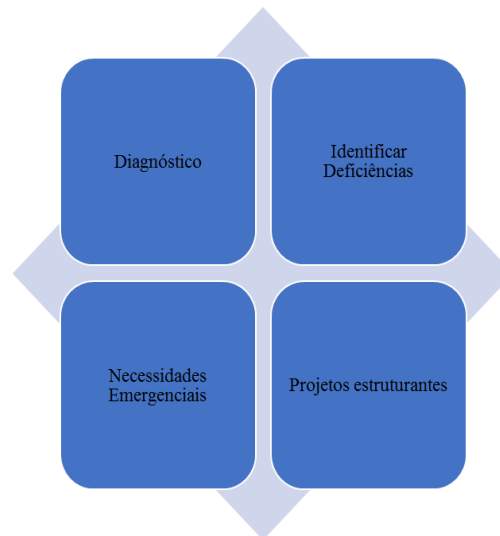
Figura 04: Eixos de Ações Estratégicas do PUPP



Fonte: Elaboração própria, 2016.

O processo de gestão do programa está dividido em quatro etapas, iniciando pelo diagnóstico, seguido da fase onde são identificadas as deficiências, posteriormente são elencadas as necessidades emergenciais e por último a fase de elaboração de projetos estruturantes. O processo de gestão do programa foi estruturado em quatro eixos:

Figura 05: Processo de Gestão PPUP



Fonte: Elaboração Própria, 2016

4.3 ANÁLISE DO PARAÍBA UNIDA PELA PAZ – PUPP

A análise do plano se fundamentou em dois eixos, a verificação do cumprimento de ações estratégicas determinadas no processo de planejamento e o impacto após a implantação do programa em termos de redução de crimes violentos letais e intencionais. Aqui definidos

como cumprimento das ações do programa em termos estratégicos e análise do programa em números.

4.3.1 Cumprimento das ações do plano em termos estratégicos

O modelo de gestão implantado é um modelo integrado, pois trata a segurança pública dentro de um processo sistêmico, onde há integração das polícias, justiça e ministério público do estado. Apresenta também um sistema de corregedoria única.

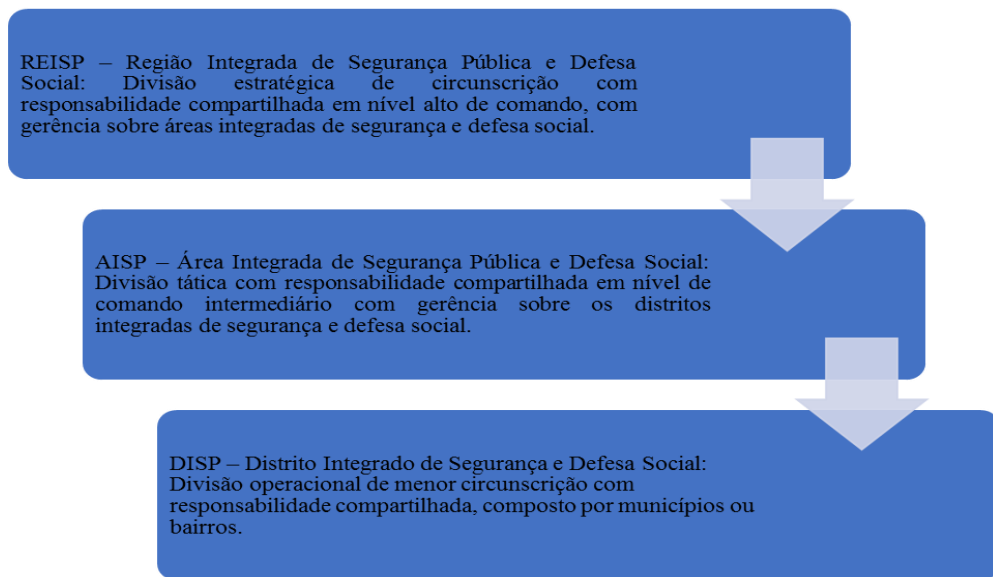
O processo de gestão do PUPP inicia-se pela fase de diagnóstico, coincidindo também com a fase inicial do ciclo de política pública. Para auxiliar tal fase fora criado em 2011, ano de implantação do plano, o Núcleo de Análise Criminal e Estatística - NACE, setor integrado e subordinado à Assessoria de Ações Estratégicas - AAE, criada apenas em 2014 de acordo com o Diário Oficial do Estado da Paraíba, o NACE conta com um observatório de segurança para mensurar os índices de criminalidade, o núcleo também subsidia o processo de diagnóstico e avaliação das medidas implantadas. Utiliza ferramenta de geoprocessamento e possui metodologia multifontes, de maneira que vários órgãos, polícia militar, Instituto de Polícia Científica – IPC e Polícia Civil, contribuem com informações sobre os Crimes Violentos Letais e Intencionais. A partir da criação do núcleo a Paraíba passou a ter um banco de dados único e informatizado, o que contribuiu para o diagnóstico com o mapeamento da violência no estado, identificando áreas de maior incidência de crimes, bem como avaliação do cumprimento de metas de redução de crimes, permitindo a utilização de gestão por resultados.

O programa teve como proposta a criação de um novo sistema de rádio de comunicação com utilização de tecnologia única em todo o estado, um sistema digital exclusivo para segurança pública, já em fase de implantação.

O planejamento estratégico, tático e operacional é desempenhado por áreas previamente estabelecidas, chamadas de regiões integradas, áreas integradas e distritos integrados, que permitiu o diagnóstico e avaliação por áreas. Ou seja, houve um redimensionamento do estado, criando uma circunscrição de acordo com a Lei Complementar n 111/2012 objetivando a compatibilização e responsabilização territorial integrada operacional das Polícias Civil, Militar e Corpo de Bombeiros Militar do estado da Paraíba, com gestão dos territórios integrados com base em princípios e focada em resultados, buscando a integração e articulação dos órgãos por meio de diagnóstico, planejamento, execução, monitoramento e avaliação de suas ações e de todo o processo. Esse processo foi

fundamental por tornar possível o monitoramento por regiões, bem como a aplicação de uma gestão onde a avaliação de resultado é por resultado.

Figura 06: Áreas Integradas e Planejamento no PUPP



Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Ainda com relação a estrutura e abrangência territorial do plano, houveram as seguintes modificações a nível estratégico de acordo com publicação em Diário Oficial do Estado de 03/12/2015:

- Polícia Civil: criação de 05 superintendências regionais – SRPC;
- Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba: Criação de 03 comandos regionais;
- Instituto de Polícia Científica do Estado da Paraíba - IPC: Criação de 03 Departamentos Regionais no Instituto de Polícia Científica- DRIPC.

Tais modificações auxiliam no processo de controle e análise por desempenho. Uma vez que cria áreas de responsabilidade e descentraliza a gestão, requisitos fundamentais para uma gestão estratégica baseada em análise de desempenho que possui premiação financeira, de caráter eventual, por resultados semestrais alcançados pela redução de crimes violentos letais e intencionais, que será computado para efeito de avaliação de resultado da área por

área integrada. (Lei Nº 10.327/2014 e Decreto Nº 25.150/2014), bem como premiação por apreensão por armas de fogo (Lei Nº 9.708/2012).

Outro aspecto positivo com relação às ações de qualificação do trabalho por meio de oferecimento de curso foi à capacitação de aspirantes com duração de 03 anos, composto por 101 disciplinas como inteligência policial e curso de polícia comunitária.

Com relação à participação da sociedade prevista nas bases do plano, através da criação das câmaras temáticas, em 22 de maio de 2013 houve a convocação, publicada no DOU do Estado da Paraíba, onde o secretário de segurança constitui comissão para conclusão dos trabalhos das câmaras temáticas do Plano Estadual de Segurança Pública. Porém, segundo notícia publicada em agosto de 2016, blog de Helder Moura, que o documento foi concluído, porém nunca aplicado pelo governo. A ideia de uma agenda pensada e discutida pela sociedade organizada não saiu do papel, não sendo formalizado pelo então governador do estado.

Outro ponto negativo é a falta de informações claras e compiladas em site oficial do governo, tais como legislação, funcionamento, caracterização do plano, fato que torna o plano pouco acessível à sociedade, embora o PPUP tenha instituído a Lei Nº 9.641/2011 que determina a publicação trimestral de dados de indicadores criminais, porém são dados técnicos referentes à política de monitoramento e transparência dos indicadores apenas.

Também como ponto positivo foi a adoção do programa mulher protegida, idealizado pela Secretaria de Segurança e Defesa Social. O programa integra ações da polícia civil, militar, defensoria pública, ministério público e poder judiciário e demais entes que fazem parte da rede de proteção à mulher. Onde está sendo disponibilizado o aparelho SOS mulher, uma ferramenta de enfrentamento a violência de gênero que contém um aplicativo acionado pela vítima e detectado no painel de controle do CIOP – Centro Integrado de Operações Policiais.

Figura 07: Aparelho SOS mulher

Fonte: <http://paraiba.pb.gov.br/mulheres-em-situacao-de-violencia-comecam-a-receber-aparelhos-dos-sos-mulher/>, 2017.

4.3.2 Análise do programa em números

Os canais de comunicação de mídia local e Nacional anunciam a redução dos índices de criminalidade baseados na contagem de Crimes Violentos Letais Intencionais por cada 100 mil habitantes a adoção do programa. Para início do trabalho de análise, foi realizado um teste e verificou-se, através Estatística descritiva, as Taxa médias de homicídio em 5 anos antes da implantação do programa e 5 anos depois de sua implantação.

Quadro 05: Estatística descritiva - período anterior ao PUPP

		Estatística	Std. Error
Taxa de homicídio	Média	29,180	3,0663
	Mediana	27,300	
	Variância	47,012	
	Desvio Padrão	6,8565	
	Mínimo	22,6	
	Máximo	38,6	
	Assimetria	,607	,913
	Curtose	-1,673	2,000

Fonte: Elaboração própria, 2016

No gráfico acima, a estatística descritiva demonstrou uma média de 29,18 referente a taxa de homicídio nos 5 anos (2006-2010) antes da aplicação do programa do governo estadual de combate ou diminuição da taxa de homicídios.

Quadro 06: Estatística descritiva - período posterior ao PUPP

		Estatística	Std. Error
Taxa de homicídio	Média	39,660	,8548
	Mediana	39,300	
	Variância	3,653	
	Desvio Padrão	1,9113	
	Mínimo	37,8	
	Máximo	42,7	
	Assimetria	1,176	,913
	Curtose	1,363	2,000

Fonte: Elaboração própria, 2016

No quadro acima, a estatística descritiva que demonstrou uma média de 39,66 referente a taxa de homicídio nos 5 anos (2011-2015) depois da aplicação do programa do governo estadual de combate ou diminuição da taxa de homicídios. Pode-se notar que houve um aumento médio na taxa de homicídio mesmo depois da implantação de política de combate ao homicídio.

Partindo da estatística descritiva foi realizado um teste para verificar a normalidade dos dados, neste caso o teste recomendado foi o Teste de *Shapiro-Wilk*. De acordo com CIRILLO e FERREIRA (2002) esse teste é utilizado em situações de diferentes distribuições e diferentes tamanhos de amostras, indicado assim, para amostra pequena, como a apresentada. Em seguida, foi realizado o teste de médias, adequada para o tipo de distribuição dos dados, visto que o teste *Shapiro-Wilk* identificou que os dados não têm distribuição normal, sendo desta maneira aplicado o teste de média *Wilcoxon-Mann-Whitney*. Conforme PRAZERES FILHO, VIOLA E BORGES (2010). O teste *Wilcoxon-Mann-Whitney* é não paramétrico, indicado para testar se duas amostras independentes, provenientes da mesma população, bem como para dados com distribuição não normal.

Quadro 07 – Teste de Médias

<i>Teste Wilcoxon-Mann-Whitney</i>		
Hipótese Nula	Sig	Decisão
As médias da Taxa de homicídios antes do programa XX são iguais Taxa de homicídios depois.	0,032	Rejeita-se H0.

Como o teste *Wilcoxon-Mann-Whitney* identificou uma significância menor que 5%, logo, deve ser rejeitada a hipótese nula (H0) de que as médias das Taxas de homicídios antes do programa Paraíba Unida pela Paz são iguais as taxas de homicídios depois a implantação do programa. Desta maneira, pode-se inferir que segundo a estatística descritiva a taxa de homicídio aumentou mesmo depois programa implementado, ou seja, se tomar como base os períodos apresentados e não a observação anual, pode-se dizer que o programa não obteve o êxito desejado que é a redução dos índices de criminalidade. O que difere quando se observa a diminuição da taxa ano a ano.

Para análise pontual, por ano de atuação do programa, pode-se observar que na Tabela 01 e na Figura 05, a partir do ano de 2011 há uma mudança na série de valores. A média da variável CVLI entre os anos de 2007 e 2010 é igual a 1327 ocorrências e no período de 2011 a 2015 é de 1544. A diferença é de 46% para mais, o que induz a uma avaliação de piora. Mas a coluna Variação percentual anual indica uma quebra de tendência após 2011. Até a implantação do programa Paraíba Unida pela Paz a taxa média de crescimento era de 23,5% (equivalente a uma taxa composta de 26,5% ao ano), de 2012 até 2015 a taxa reverte para uma tendência negativa média para o período de -0,14% (equivalente a uma taxa composta de -0,13% ao ano).

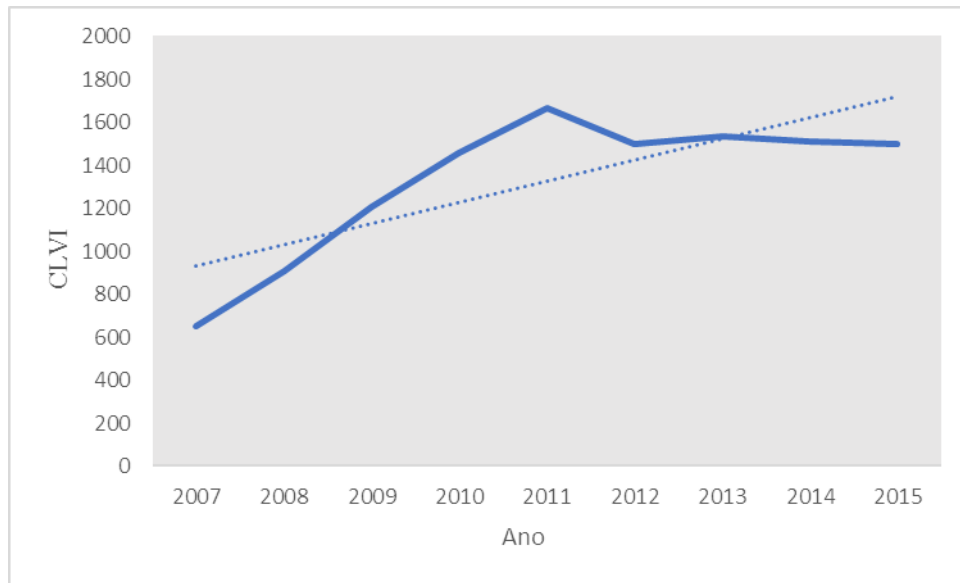
Tabela 01 – Evolução anual dos crimes violentos letais e intencionais (CVLI) na Paraíba (2007-2015)

Ano	CVLI	Variação percentual anual
2007	653	-
2008	908	39,05
2009	1209	33,15
2010	1460	20,76
2011	1667	14,18
2012	1501	-9,96
2013	1537	2,40
2014	1513	-1,56
2015	1502	-0,73

Fonte: SENASP, Anuário de Segurança Pública (2006 a 2016).

Visualizando em gráfico, tem-se:

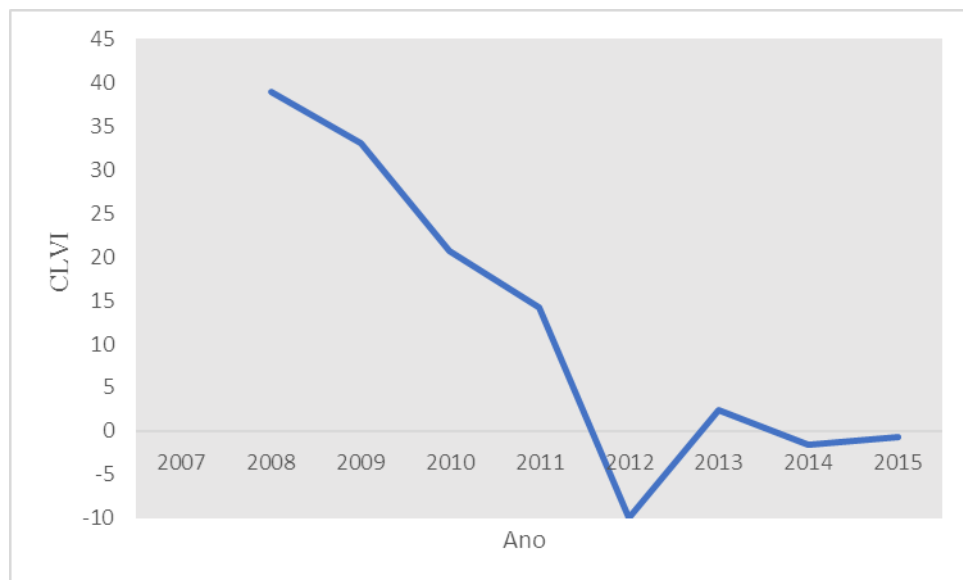
Gráfico 03 – Evolução anual dos Crimes Violentos Letais e Intencionais na Paraíba (2007-2015)



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Importante verificar que a taxa de variação já era declinante e após 2011 torna-se negativa, conforme a gráfico 04.

Gráfico 04 – Evolução da variação percentual dos Crimes Violentos Letais e Intencionais na Paraíba (2007-2015)



Fonte: Elaboração própria, 2016.

5 PROPOSIÇÃO

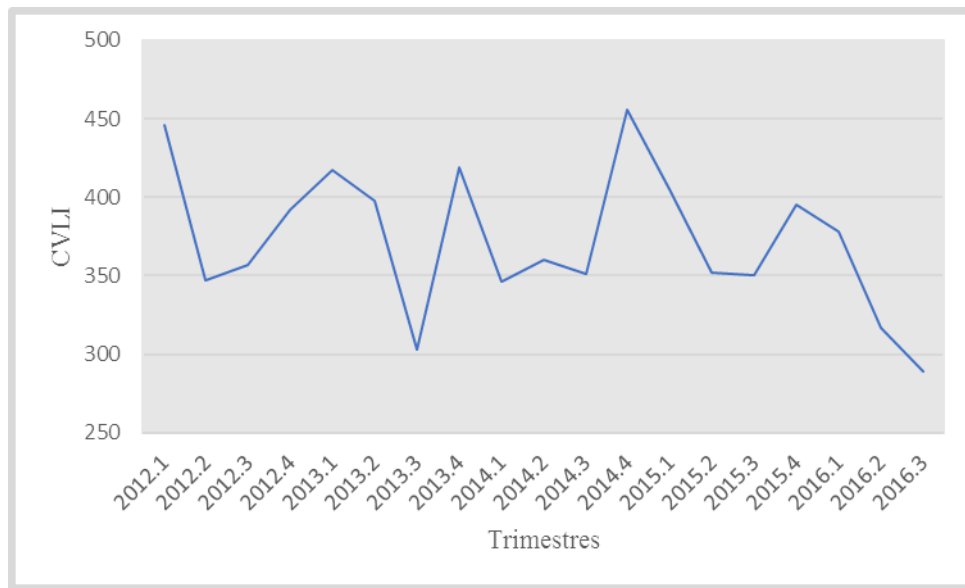
Ainda com relação ao comportamento da variável CVLI em relação ao tempo decorrido de aplicação do programa, observou-se uma sazonalidade quando tomado como base agora períodos menores, no caso trimestrais.

Tabela 02: Evolução trimestral dos Crimes Violentos Letais e Intencionais na Paraíba (2012 – 2016)

Ano/Trimestre	Ocorrências
2012:1	446
2012:2	347
2012:3	357
2012:4	392
2013:1	417
2013:2	398
2013:3	303
2013:4	419
2014:1	346
2014:2	360
2014:3	351
2014:4	456
2015:1	405
2015:2	352
2015:3	350
2015:4	395
2016:1	378
2016:2	317
2016:3	289

Fonte: Secretaria da Segurança e Defesa Social da Paraíba, 2016.

Estudando a série, agora, trimestral pode ser observado um aumento do número de crimes em todos os últimos trimestres de cada ano. Implicando em uma tendência, uma vez que em 4 trimestre essa ocorrência fora constante.

Gráfico 05 – Tendência dos crimes violentos letais e intencionais por trimestres na Paraíba

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Outra característica é a sazonalidade, confirmada através da regressão com *Dummies* sazonais, revelando novamente que entre o quarto trimestre de um ano e o primeiro trimestre do ano seguinte há uma frequência maior de ocorrência de crimes violentos - CVLI, conforme os coeficientes das variáveis *Dummies* dq1 e dq4 da tabela 03, usando Modelo 4: MQO e as observações 2012:1–2016:3 (T= 19), tendo como variável dependente as ocorrências de CVLI por trimestre.

Tabela 03: Regressão com *Dummies* sazonais.

	Coeficiente	Erro Padrão	razão-	p-valor
dq1	5,984	0,03953	151,4	2,663 e-25
dq2	5,869	0,03953	148,5	3,56 e-25
dq3	5,795	0,03953	146,6	4,301e-25
dq4	6,028	0,0442	136,4	1,271e-24

Média var. dependente	5,913167	D.P. var. dependente	0,123324
Soma resíd. quadrados	0,117220	E.P. da regressão	0,088401
R ²	0,571813	R ² ajustado	0,486176
F(3, 15)	6,677147	P-valor(F)	0,004413
Log da verossimilhança	21,37752	Critério de Akaike	-34,75504
Critério de Schwarz	-30,97729	Hannan–Quinn	-34,11570
$\hat{\sigma}$	0,079274	Durbin–Watson	1,606217

Fonte: *Software* econométrico Gretl.

Já observado através das tabelas e gráficos explicativos acerca do êxito Programa Paraíba Unida pela Paz, percebe-se que existem três diferentes resultados em razão da escolha da série temporal a ser analisada. Onde, observado período compostos de cinco anos, o estudo revelou um aumento da violência no estado mesmo após a implementação do programa em questão, passando para análise pontual, ano a ano, percebe-se que houve uma diminuição nas taxas de homicídios por CVLI, e adotando uma série menor, trimestral, encontra-se uma particularidade, a sazonalidade, onde fora verificado maior ocorrência de crimes no último trimestre de cada ano.

Há, portanto, a necessidade de se empreender ações estratégicas ao curto prazo, ações pontuais para inibir a ocorrência de crimes nestes períodos, que devem ser aliado ao monitoramento para que possa haver ações no período e local onde a violência ganha destaque.

Após a implantação do PUPP, considera-se que o objetivo de reduzir as taxas de mortes por CVLI foi alcançado, especialmente se for analisada essa redução por ano, porém analisando a tempo total de atuação do PUPP e a meta estabelecida em 12%, de acordo com Secretaria de Segurança e Defesa Social, apontam que há falhas e que necessitam ser identificadas e corrigidas. Para identificar possíveis problemas e ou gargalos no PUPP, foi realizado um estudo de correlação e regressão linear, analisando desta forma o processo causa/efeito, para direcioná-las às possíveis falhas. Como variável dependente tem-se os CVLI e como variáveis dissuasórias: as despesas realizadas com segurança pública, o número de detentos no sistema prisional, número de apreensões por tráfico de drogas e o efetivo da polícia militar, bem como as variáveis socioeconômicas, PIB, População, Densidade Demográfica, proporção de pobres, renda per capita e taxa de desemprego.

Para tal análise utilizou-se regressão linear, precedida de uma análise de correlação para verificar quais das variáveis deve ser a melhor candidata como variável explicativa para o aumento ou diminuição dos CVLI.

Dados relativos à segurança pública do estado da Paraíba para o período de 2007 a 2014.

Tabela 04 – Dados relativos à segurança pública do estado da Paraíba

Ano	Crimes CVLI	Despesas realizadas	Despesa per capita	Sist. Prisional	Apreensão - tráfico	Efetivo policial militar
2007	653	406129846,4	111,26	8104	-	9896
2008	908	480847087	128,48	8633	352	8608
2009	1209	562554659,1	149,22	8524	323	5850
2010	1460	576647165,1	153,09	8052	298	8660
2011	1667	637969009,9	168,27	8210	574	9698
2012	1501	744006584,4	195,01	8723	546	9536
2013	1537	853361352,6	217,76	8958	-	9617
2014	1513	861084733,5	218,33	9596	589	9263
2015	1502	911790918,5	229,57	10421	608	10027

Fonte: SENASP, Anuário da Segurança Pública (2006 – 2015)

Dados socioeconômicos da Paraíba para o período 2007 a 2014. São as variáveis mais referenciadas nos estudos empíricos. Informam as dimensões do crescimento econômico e do mercado de trabalho.

Tabela 05: Evolução do PIB, população e densidade demográfica - Paraíba (2007 a 2014)

Ano	PIB (R\$ milhões)	População (milhares)	Densidade demográfica
2007	22910	3728	66,01919
2008	26980	3761	66,60359
2009	30230	3794	67,18799
2010	33522	3766	66,69214
2011	37109	3858	68,32136
2012	42488	3889	68,87034
2013	46377	3919	69,40161
2014	52936	3948	69,91518

Fonte: IPEADATA, PNAD-IBGE, 2016.

Tabela 06: Rendimento e mercado de trabalho - Paraíba (2007 a 2014)

Ano	Proporção de pobres	Renda per capita	Taxa de desemprego
2007	46,11	540,98	7,4
2008	40,66	577,75	6,8
2009	40,56	594,99	8,3
2010	28,93	679,19	8,5
2011	31,42	656,02	9,1
2012	28,22	681,95	8,1
2013	26,91	681,72	8,3
2014	22,60	780,25	6,8

Fonte: PNAD-IBGE, 2016.

A tabela 7, abaixo, informa os coeficientes de correlação entre a CVLI e as variáveis explicativas ou dissuasórias. Há uma boa correlação entre CVLI e as variáveis Despesas realizadas com segurança pública – Desp.Real.SP e apreensão por tráfico de drogas – Ap.Drogas (0,6584), o que as faz boas candidatas a variáveis explicativas. Contudo as duas têm uma correlação entre si muito alta (0,8463), o que pode trazer um problema chamado de multicolinearidade⁶. Em virtude disto, faz-se necessário escolher uma das duas, no caso a variável Desp.Real.SP pode ser mais coerente com CVLI. Os valores ausentes em virtude da falta de dados no processo de coleta foram ignorados na correlação. Tendo 5% valor crítico (bicaudal) = 0,7067, para n = 8.

Tabela 07: Matriz de correlação - CVLI e variáveis dissuasórias (2008 – 2015)

CVLI	Desp.RealSP	Sist.Prisional	Ap.Drogas	EetivoPM	
1, 0000	0, 6657	0, 1473	0, 6584	0, 5549	CVLI
	1, 0000	0, 7679	0, 8463	0, 6030	Desp.RealSP
		1, 0000	0, 6310	0, 3826	SistPrisional
			1, 0000	0, 7327	ApDrogas
				1, 0000	EfetivoPM

Fonte: Software econométrico Gretl,2016.

A Tabela 8 traz os coeficientes de correlação entre CVLI e as variáveis socioeconômicas. Aparentemente todas são boas candidatas. Mas verificando as correlações entre elas, só TxDesemp e DensDemog obedecem ao critério de não causarem multicolinearidade. Assim, o modelo de explicação da variação da variável CVLI no período de 200 a 2014 terá como variáveis explicativas DespRealSP, TxDesemp e DensDemog.

Matriz de correlação, com dados entre 2007 a 2014, com 5% valor crítico (bicaudal) = 0,7067, para n= 8.

⁶ Ocorre quando duas ou mais variáveis independentes do modelo explicando o mesmo fato contêm informações similares. (CORRAR, PAULO, DIAS FILHO, 2012, P. 156).

Tabela 08 – Matriz de correlação - CVLI e variáveis socioeconômicas

CVLI	Prop_pobres	PIB_PB	Pop_PB	Renda per capita	
1,0000	-0,8811	0,7848	0,7609	0,8115	CVLI
	1,0000	-0,9312	-0,8456	-0,9699	Prop_pobres
		1,0000	0,9699	0,9412	PIB_PBcorr
			1,0000	0,8450	Pop_PB
				1,0000	Renda_pc

DensDemog	TxDesemp	
0,7609	0,5594	CVLI
-0,8456	-0,1726	Prop_pobres
0,9699	0,0129	PIB_PB
1,0000	0,0527	Pop_PB
0,8450	0,0287	Renda_per capita
1,0000	0,0527	DensDemog
	1,0000	TxDesemp

Fonte: *Software* econométrico Gretl, 2016.

Após estudo das correlações entre a variável CVLI e as prováveis variáveis explicativas, compostas por dados numéricos da segurança pública do estado e de dados socioeconômicos, e identificar que há correlações significativas entre os CVLI e Despesas realizadas com segurança pública, taxa de desemprego, densidade demográfica. Com auxílio de *software* realizou-se a análise de regressão linear a fim de determinar uma função capaz de auxiliar o tomador de decisão no processo estratégico de combate à violência por CVLI.

A Tabela 9 e a Tabela 10 mostram os resultados das regressões. Em ambos os resultados de regressões as variáveis explicativas não são significativas. Isso se explica pela quantidade pequena de dados. Fato que inviabiliza estabelecer uma função entre a variável dependente e as variáveis explicativas.

A variável dependente será CVLI sem transformação, utilizada na tabela 09 e com transformação logarítmica l CVLI, na tabela 10. Com a primeira será observada a sua média em relação às variáveis explicativas socioeconômicas e dissuasórias. A transformação logarítmica objetiva verificar a influência das outras variáveis em sua taxa de variação.

Tabela 09: Resultado da Regressão CVLI

Modelo 16: MQO, usando as observações 2007–2014 (T= 8)

Variável dependente: CVLI

	Coefficiente	Erro Padrão	razão-	p-valor
Const	-2862,09	12328,8	-0,2321	0,8278
DespRlzd_pc	5,88936	7,16270	0,8222	0,4571
DensDemog	22,8763	196,403	0,1165	0,9129

TxDesemp	205,728	79,5353	2,5866	0,0609
Média var. dependente	1306,000	D.P. var. dependente	355,0642	
Soma resíd. quadrados	113716,4	E.P. da regressão	168,6093	
R ²	0,871142	R ² ajustado	0,774499	
F(3, 4)	9,013978	P-valor(F)	0,029762	
Log da verossimilhança	-49,59959	Critério de Akaike	107,1992	
Critério de Schwarz	107,5170	Hannan–Quinn	105,0560	
$\hat{\sigma}$	-0,257969	Durbin–Watson	2,143105	

Fonte: Software econométrico Gretl, 2016.

Tabela 10 – Resultado da Regressão l_CVLI

Modelo 17: MQO, usando as observações 2007–2014 (T= 8)

Variável dependente: l_CVLI

	Coeficiente	Erro Padrão	razão-	p-valor
Const	26,7701	41,9109	0,6387	0,5577
l_DespRlzd_pc	1,66597	0,966587	1,7236	0,1599
l_TxDesemp	1,00922	0,586605	1,7204	0,1605
l_DensDemog	-7,16294	10,9399	-0,6548	0,5484
Média var. dependente	7,133583	D.P. var. dependente	0,326127	
Soma resíd. quadrados	0,086433	E.P. da regressão	0,146997	
R ²	0,883907	R ² ajustado	0,796837	
F(3, 4)	10,15168	P-valor(F)	0,024270	
Log da verossimilhança	6,759811	Critério de Akaike	-5,519623	
Critério de Schwarz	-5,201857	Hannan–Quinn	-7,662828	
$\hat{\sigma}$	-0,204761	Durbin–Watson	2,089320	

Fonte: Software econométrico Gretl, 2016.

Os resultados da regressão não são satisfatórios, no sentido de análise do plano objeto de estudo, e a explicação reside no problema da endogeneidade das variáveis dependente e explicativas. Por exemplo, o CVLI e despesas realizadas no combate ao crime. As despesas podem ter sido aumentadas como resposta ao crescimento do crime. A mesma coisa para o efetivo da polícia.

O que se pode perceber é que há correlação entre boa parte das variáveis apresentadas, porém seria necessária uma amostra maior para a determinação da análise através de regressão.

Portanto, propõe-se que seja observada uma amostra maior das variáveis que possuem boa correlação com os CVLI, para que talvez se encontre através de regressão a causa/efeito

que apontem com precisão para possíveis falhas, que hoje se torna inviável em virtude do pouco tempo de implantação do programa.

Propõe-se também a formalização do plano de segurança pública estadual, bem como a criação de programas e ações estratégicas de caráter preventivo, sobretudo para crianças, adolescentes, que atendam a violência de gênero, homofobia, de grupos étnicos raciais, ao sistema prisional e políticas de ressocialização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar o plano estratégico Paraíba Unida Pela Paz que foi implantado em 2011 em resposta ao crescimento da violência no estado que vinha em evolução desde a década de 80. O plano foi estruturado em quatro grandes eixos de atuação, base para a determinação das ações estratégicas da segurança pública no estado. O plano possui planejamento estrutura e sistêmico, com fases bem definidas que vão desde o estabelecimento de metas até a avaliação de desempenho, obedecendo à hierarquia do planejamento estratégico, tático e operacional, fato que já concorre para seu bom funcionamento.

As ações estratégicas, com base nos quatro eixos estruturantes descritos no capítulo 4, foram propostas e cumpridas. São elas:

- Ações de compatibilização dos territórios de segurança e defesa social que foi regulamentada através da Lei 111/2012, tal ação permitiu a adoção de um modelo de avaliação de desempenho baseado em resultados, como também o monitoramento das áreas integradas que permite a identificação de regiões mais violentas dentro das comunidades, ação essa necessária ao desenvolvimento de ações no âmbito operacional;

- Ações de políticas de monitoramento e transparência dos indicadores criminais (lei 9.641/2011), que culminou na criação de um núcleo de análise criminal e estatística, onde a partir do qual a Paraíba passou a ter um banco de dados próprio, com fonte de dados resultante da integração das polícias civil, militar e corpo de bombeiros militar para a contagem de crimes utilizando a classificação CVLI;

- Ação de combate às armas de fogo com bonificação por armas apreendidas (Lei 9.708/2012);

- Desenvolvimento de política de estabelecimento de metas e premiação para a redução de CVLI. (Lei N° 10.327/2014 e Decreto 25.150/2014);

- Cumpriu algumas ações pontuais como programa de proteção à mulher e entrega de aparelhos celulares SOS mulher;

- Capacitação de novos policiais com programa de disciplinas que se adeque ao proposito do PUPP.

Portanto, com relação ao cumprimento das estratégias definidas no plano, o PUPP obteve êxito, uma vez que cumpriu as definições do seu planejamento, no entanto não apresentou em seu planejamento ações de política preventiva.

E em segundo momento, analisando o aspecto quantitativo da pesquisa, percebe-se que o PUPP logrou êxito também, no tocante à redução de CVLI, porém em todos os anos abaixo da meta de 12% ao ano estabelecido pelo programa. Observando a taxa média antes e depois do plano implementado, para verificar o seu impacto, o resultado é totalmente diferente, uma vez que traz uma taxa média dos últimos quatro anos anterior ao plano inferior a taxa média após a implantação do PUPP, ou seja, houve redução pontual, ano a ano após 2011, porém não capaz de impactar positivamente no sentido de afirmar que no período de aplicação do plano o estado mudou o quadro de violência e houve de fato uma efetiva redução das mortes por CVLI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRETE, MARTA TEREZA DA SILVA. **Emergências e desenvolvimento do welfare state: Teorias explicativas.** Revista Brasileira de informações bibliográficas em ciências sociais. Rio de Janeiro, V.39, p.3-40, 1995. Disponível em: <http://www.Neci.fflch.usp.br/node/256>. Acesso em: 23/07/2016.

ADORNO, SÉRGIO. **O monopólio estatal da violência na sociedade brasileira contemporânea.** O que ler na ciência social aplicada – 1970 – 2002. Volume. 6, Nº (663), 2002. São Paulo. Disponível em: <http://www.anpocs.org/index.php/universo/acervo/biblioteca/coletaneas/o-que-ler-na-ciencia-social-brasileira-1970-2002/volume-iv/663-monopolio-estatal-da-violencia-na-sociedade-brasileira-contemporanea/file>. Acesso em 30/04/2016.

BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento: Uma análise comparativa internacional.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 2001.

BLOG HELDER MOURA. Disponível em: <<http://www.heldermoura.com.br/policial-denuncia-que-forum-entregou-plano-de-seguranca-de-combate-a-violencia-ao-governador-que-descartou/>> Acesso em: 07/01/2017.

CARDIA, Nancy; ADORNO, Sérgio; POLETO, Frederico. **Homicídio e violação dos direitos humanos.** Estudos avaliados, vol. 17. Nº (47), 2003. São Paulo, Jan/Apr.2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S01030142003000100004&script=sci_arttext>. Acesso em 02 de março de 2015.

CARDIA, Nancy, **O medo da polícia e as graves violações de direitos humanos** (249-265), in: Tempo social. Revista de Sociologia da USP, nº 9, São Paulo, 1997. Disponível em: <http://www.fflch.usp.br/sociologia/temposocial/site/images/stories/edicoes/v091/o_medo.pdf>. Acesso em 02 de março de 2016.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social.** Petrópolis: Vozes, 1998.

CERQUEIRA FILHO, O. **A questão social no Brasil.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6ª ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

COSTA, Arthur trindade Maranhão. **Entre a Lei e a ordem: Violência e reformas nas polícias do Rio de Janeiro e Nova York.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

CORRAR, J. Luiz; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. **Análise Multivariada para cursos de administração, ciências contábeis e economia,** São Paulo altas , 2012. FIEPACAFI, Fundação instituto de pesquisas contábeis, atuariais e financeiras.

DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DA PARAÍBA. Disponível em: <<http://paraibaemqap.com.br/noticia/diario-oficial-do-estado-publica-varias-mudancas-na-seguranca-publica.html>> Acesso em: 08/02/2017.

DIAS, Gilberto. **A gestão da produção de segurança pública e a formação do oficial policial militar: O caso de polícia militar de Santa Catarina**. 235p. Tese (Doutorado em engenharia da produção). Universidade federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em: <http://www.observatorioseguranca.org/pdf/A%20GEST%C3O%20DA%20PRODU%C7%C3O%20DE%20SEGURAN%C7A%20P%DABLICA.pdf>

FERREIRA, Nilton José Costa. **Planejamento estratégico em segurança pública**. Disponível em: [http://www.observatorioseguranca.org/pdf/PLANEJ.ESTRATEGICOEMSEGURANCA.307APUBLICA.doc\)final.pdf](http://www.observatorioseguranca.org/pdf/PLANEJ.ESTRATEGICOEMSEGURANCA.307APUBLICA.doc)final.pdf). Acesso em: 10 maio 2016.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria Teoria e Prática**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Anuário Brasileiro de segurança pública. Disponível em: <http://www.forumseguranca.org.br/produtos/anuario-brasileiro-de-seguranca-publica/8o-anuario-brasileiro-de-seguranca-publica>. Acesso em: 04/10/2016

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Anuário Brasileiro de segurança pública. Disponível em: <http://www.forumseguranca.org.br/produtos/anuario-brasileiro-de-seguranca-publica/10o-anuario-brasileiro-de-seguranca-publica>. Acesso em: 20/12/2016

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Anuário Brasileiro de segurança pública. http://www.forumseguranca.org.br/storage/download//anuario_2015.retificado_.pdf acesso: 29/10/2016

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição – 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA. Disponível em: <<http://paraiba.pb.gov.br/nucleo-de-analise-criminal-e-estatistica-ajuda-a-reduzir-indices-criminais-na-paraiba/>> Acesso em: 15/12/2016

HÖFLING, Eloisa de Mattos. **Estado e políticas (públicas) sociais**, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539.pdf>. acesso em 05/01/2017.

MARCANI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatórios, publicações e trabalhos científicos**. 7ª ed. 9ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. Anuário de segurança pública, 2011. Disponível em: http://www.justica.gov.br/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/fbsp_termoparceria_2/2-1-anuario-2011.pdf/view. Acesso em 02/10/2016.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. set, 2001. Disponível em: <<http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20%28Nicolau%29.pdf>>. Acesso em: 22 de julho de 2015 .

PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M. de; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA PARAÍBA. Disponível em: <<http://www.pm.pb.gov.br/noticia8840-programa-paraiba-unida-pela-paz-e-apresentado-aos-futuros-aspirantes.html>> Acesso em: 10/02/2017;

RICHARDSON, Roberto Jarry; Colaboradores José Augusto de Sousa Peres, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. 11 reimpressão. São Paulo: atlas, 2010

RUA, Maria das graças. **As políticas públicas e a juventude nos anos 90**. In: Jovens. acontecendo na trilha das políticas públicas. 2v. Brasília: 1998, CNPD. P.731-752

SOUSA, José Eduardo Rodrigues; CALIL, José Francisco; MANOBE, Teruo. **Estratégia Organizacional: Teoria e prática na busca de vantagem competitiva**. Campinas, SP: Akademika Editora, 2006.

APÊNDICE