



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



MODELO DE GESTÃO E CRIMES CONTRA A VIDA: A EXPERIÊNCIA DO PACTO PELA VIDA EM PERNAMBUCO

Vandré Araújo Cechinel¹
Dalson Figueiredo Britto Filho²
Hugo Augusto Medeiros Vasconcelos³

RESUMO

Em que medida o incentivo pecuniário influencia o comportamento dos agentes públicos? Este artigo examina como a mudança nas regras de alocação de recursos afeta o foco na prisão de pessoas acusadas em homicídio mediante o fortalecimento do modelo de gestão por resultados presente no Pacto pela Vida. Metodologicamente, com o objetivo de compreender o efeito da mudança institucional, conduzimos entrevistas semiestruturadas com gestores e agentes públicos diretamente envolvidos no desenho e execução dessa política pública. As principais evidências sugerem que as alterações institucionais aumentaram o foco no cumprimento de mandados de prisão contra pessoas acusadas ou condenadas por CVLI. Identificamos ainda o fortalecimento do modelo de gestão por resultados do Pacto pela Vida e diminuição da prática de *gaming*. Este trabalho contribui com a literatura sobre gestão por resultados e pode ser útil para orientar a formulação de políticas públicas.

Palavras-chaves: gestão por resultados; regras de incentivo pecuniário; cumprimento de mandados de prisão; CVLI; Pacto pela Vida.

INTRODUÇÃO

No terceiro trimestre de 2017, a Lei nº 16.170 alterou as regras de gratificação pecuniária para cumprimento de mandado de prisão do programa Pacto pela Vida. Em particular, condicionou o pagamento da gratificação à diminuição dos Crimes Violentos Letais e Intencionais (CVLI) na Área Integrada de Segurança (AIS) em que o policial atua. No entanto, salvo melhor juízo, não existem evidências sobre como essas mudanças institucionais influenciaram a

¹ Mestre em Políticas Públicas (UFPE), e-mail: vandrearaujo@gmail.com

² Doutor em Ciência Política (UFPE), e-mail: dalsonbritto@yahoo.com.br

³ Doutor em Educação (UFPE), e-mail: hugoavmedeiros@gmail.com



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



produção policial. O objetivo desta pesquisa é investigar a influência da referida lei sobre o comportamento dos dados e a percepção de servidores da Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplag), gestores de polícia e policiais da ponta, após as mudanças institucionais promovidas na Gratificação Pacto pela Vida – Malhas da Lei (Lei nº 16.170/2017).

ENTENDENDO O PACTO PELA VIDA

O Pacto pela Vida (PPV) é a política pública estadual que “busca interromper o crescimento da violência criminosa em Pernambuco e iniciar um processo de redução contínua e progressiva de tal violência, especialmente dos crimes contra a vida” (PERNAMBUCO, 2007, p. 15)⁴. Os dois principais indicadores do PPV são: a) Crime Violento Letal Intencional (CVLI) por 100 mil habitantes por ano, composto por homicídio doloso (inclusive por auto de resistência, ou seja, enfrentamento com a polícia), feminicídio, lesão corporal seguida de morte e latrocínio (roubo seguido de morte); e b) Crime Violento contra o Patrimônio (CVP), composto por todas as modalidades de roubo (exceto latrocínio), o sequestro relâmpago e a extorsão mediante sequestro. Em relação aos crimes dolosos contra a vida, Pernambuco utiliza os mesmos parâmetros do Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP), apesar de este último nomear o indicador de Morte Violenta Intencional (MVI).

Além do CVLI e do CVP, considerados indicadores de resultado, indicadores de produção policial também são monitorados. Atualmente, taxa de resolubilidade de inquéritos de CVLI (e das tentativas), apreensão de armas, prisões e tempo médio de laudos de perícias criminais são algumas das principais variáveis monitoradas pelo Comitê Gestor do PPV, que se reúne semanalmente às quintas-feiras pela manhã, na sala de monitoramento da Secretaria de Planejamento e Gestão, coordenadora do programa.

DIMINUIÇÃO E RECRUDESCIMENTO DA VIOLÊNCIA

Após consecutivas quedas na taxa dos CVLIs desde a implantação do PPV, o estado atingiu o seu melhor momento em 2013, quando registrou 3.100 CVLIs, o equivalente à taxa de 33,9 por 100 mil habitantes, o mais baixo patamar desde 1996. Em 2013, o estado ainda permaneceu com taxa superior à brasileira (27,8 por 100 mil habitantes), mas deixou de ser o 2º estado mais violento do País (em 2006), passando a ocupar a 12ª posição. Como a taxa do País se mantém relativamente estável, a comparação com a Região Nordeste oferece maior contraste: entre 2007 e 2013, o estado apresenta redução de 36,6% na taxa, enquanto a Região alcança um aumento de 33%. A Figura 1 ilustra a variação da taxa de CVLI por 100 mil habitantes entre 1996 e 2019 em perspectiva comparada.

⁴ A meta é reduzir em 12% ao ano a taxa de CVLI no estado.



15^o CONGRESO

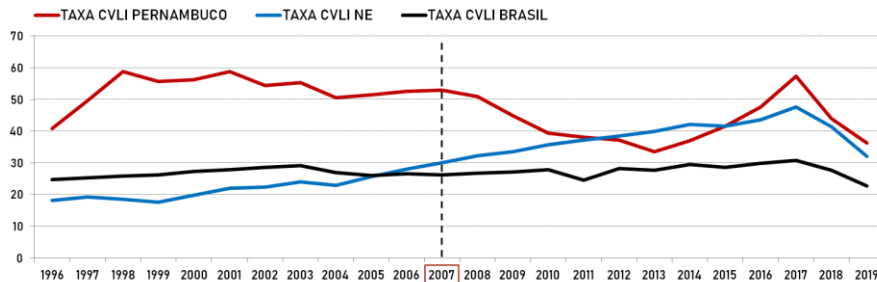
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Figura 1 - Taxa de CVLI por 100 mil habitantes (PE, NE e Brasil, 1996-2019)



Fonte: Elaboração própria (2021), a partir de dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)⁵

No entanto, depois de 2013, Pernambuco experimentou um novo ciclo de aumento dos crimes dolosos contra a vida, alcançando em 2017 o alarmante quantitativo de 5.428 CVLIs (75% a mais que 2013), implicando numa taxa de 57 por 100 mil habitantes, a mais alta já registrada. Esse contexto de resultados adversos induziu mudanças de quadros nos cargos de gestão, investimentos⁶ e regras de premiação e gratificação que, aparentemente, surtiram efeito em 2018.

SISTEMA DE INCENTIVO PECUNIÁRIO

O PPV pode ser considerado a primeira experiência estruturada de gestão por resultados (GpR) na administração pública do estado de Pernambuco. Amplamente empregada em modelos de GpR, o PPV dispõe de um sistema de recompensa que premia pecuniariamente servidores públicos de segurança pela conquista de resultados finalísticos (efetividade), por meio do Prêmio de Defesa Social (PDS) e de produção policial (eficácia), mediante a Gratificação Pacto pela Vida (GPPV).

O Prêmio de Defesa Social (PDS) é concedido desde 2009 e destina-se a policiais civis, militares e bombeiros militares, quando as Áreas Integradas de Segurança (AIS) em que atuam atingem a meta de redução de CVLI. Desde o início do PDS, a meta é a redução de, pelo menos, 12% da taxa de CVLI do mesmo período do ano anterior. Tal postulado continua sendo seguido para a fixação da meta do estado, porém, a partir de 2019, a cada ciclo trimestral a Secretaria de Planejamento e Gestão e a Secretaria de Defesa Social pactuam diferentes percentuais de redução de CVLI para as AIS, considerando a sazonalidade, a taxa de CVLI, o histórico de resultados e os investimentos recentes⁷.

⁵ Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/dados-series/20>. Acesso em: 19 jun. 2020.

⁶ Disponível em: <https://drive.expresso.pe.gov.br/s/X4h275vXco5iIoM>. Acesso em: 09 dez. 2019

⁷ Para maiores detalhes, ver Cechinel; Silva; Moreira Filho (2020) disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/politicaspublicas/article/view/248970>



Em 2017, por meio da lei 16.170/2017, foram promovidas alterações nas características da Gratificação Pacto pela Vida (GPPV), que passou a: 1) incorporar o bônus por apreensão de armas de fogo⁸; 2) extinguir a gratificação por expedição de mandado; c) vincular o pagamento da GPPV à conquista de meta finalística; d) conseqüentemente, o ciclo de pagamento passou a ser trimestral. Dessa forma, a GPPV atualmente é composta pelo tripé GPPV - Armas; GPPV - Repressão ao *Crack* e GPPV - Malhas da Lei. A apuração continua sendo realizada pela Gerência de Análise Criminal e Estatística (Gace). O Quadro 1 condensa as principais características vigentes.

Quadro 1 - Principais características vigentes da Gratificação Pacto pela Vida (GPPV)

Modalidade	Detalhamento
GPPV – Armas: apreensão de armas de fogo que estejam em desacordo com as disposições legais e explosivos de uso exclusivo das Forças Armadas.	Valor pago entre R\$ 700,00 e R\$ 2.000,00 por arma de fogo apreendida e do explosivo de uso exclusivo das Forças Armadas. Premiação individual.
GPPV – Malhas da Lei: cumprimento de mandado de prisão e de busca e apreensão ⁹	Até R\$ 400 por mandado, a depender da natureza do mandado (ver Quadro 5), fracionado pelos participantes da operação (quatro policiais no máximo).
GPPV - Repressão ao <i>Crack</i> : apreensão de cocaína e seus derivados	Cada apreensão só poderá ser contabilizada a partir da quantidade mínima de 12 (doze) gramas de <i>crack</i> convertido. Até R\$ 1.000,00, de acordo com o ranking de apreensão no mês.

Fonte: Elaboração própria (2021), a partir da Lei Nº 16.170/2017

Sob a perspectiva do modelo de GpR, o maior avanço da Lei nº 16.170/2017 parece ser o dispositivo presente no Art. 10, que vincula o pagamento da gratificação ao atingimento de metas de redução do CVLI previstas para o Prêmio de Defesa Social. Desta forma, tenta-se reafirmar a importância do alcance do resultado finalístico e evitar a prática do *gaming*. “O que é *gaming*? Você coloca uma métrica e todo mundo vai atrás dela. Mas, a partir de certo tempo, as pessoas aprendem a inventar mecanismos pelos quais elas alcançam as métricas, mas não, necessariamente, estão buscando, no sentido organizacional, o objetivo requerido” (ABRUCIO, 2014, p. 34). Neste caso, há um interesse exagerado em auferir gratificações financeiras individuais decorrentes do cumprimento de mandado de prisão, em detrimento dos resultados finalísticos buscados pela organização (diminuição do CVLI).

Gratificação Pacto pela Vida – Malhas da Lei

A Operação Malhas da Lei, foco desta pesquisa, gratifica policiais pelo cumprimento de mandado de prisão ou mandado de busca e apreensão de adolescente para o cumprimento de medida socioeducativa. Desta forma, a prisão

⁸ Revogando a Lei nº 12.719/2004

⁹ O termo busca e apreensão é adequado em casos de prisão de pessoa menor de idade.



(ou apreensão) em flagrante não é contemplada pela GPPV – Malhas da Lei, tendo em vista o fato de sua execução não ser decorrente de uma decisão expedida por autoridade judicial.

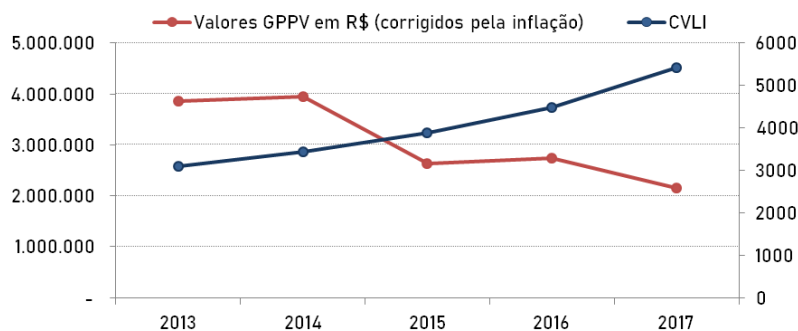
Considerando o fato de a GPPV Malhas da Lei não contemplar prisões decorrentes de pensão alimentícia, depositário infiel, renovação da custódia temporária ou conversão da custódia temporária em preventiva, as principais modalidades contempladas são: prisão para execução de pena; prisão temporária e prisão preventiva. Para o cálculo do valor pecuniário da GPPV – Malhas da Lei, cada ponto equivale a R\$ 20 (vinte reais), e a pontuação é de acordo com uma categoria específica.

Por meio de dados obtidos pela Lei de Acesso à Informação (LAI) junto à Ouvidoria da Secretaria de Defesa Social, observa-se que durante o período de janeiro de 2013 a dezembro de 2019 o estado concedeu aproximadamente R\$ 9,5000,000,00 (nove milhões e meio de reais) a policiais civis e militares, referentes ao pagamento da GPPV – Malhas da Lei¹⁰. Estas cifras reforçam a importância de estudos que avaliem o andamento desta operação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme observamos anteriormente, em apenas quatro anos, Pernambuco abandonou o menor patamar de CVLI e atingiu seu maior pico. Paradoxalmente, mesmo com este cenário de deterioração da segurança pública, o Estado investiu mais R\$ 11 milhões em bonificações por produção policial¹¹, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 2 - Evolução dos valores pagos de GPPV corrigidos pela inflação versus quantitativo de CVLI em Pernambuco (2013-2017)



Fonte: Elaboração própria (2021), com informações obtidas por meio da Lei de Acesso à Informação

Tendo em vista a abordagem de gestão por resultados adotada pelo PPV, é compreensível que este fenômeno induzisse ao processo de avaliação dos

¹⁰ Valores aproximados e ajustados considerando a inflação do período pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA IBGE).

¹¹ Entre 2014 e 2017.



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



indicadores e da estrutura de incentivos pecuniários. Mesmo entendendo que o recrudescimento da criminalidade decorreu de uma cadeia complexa de acontecimentos, o resultado finalístico apresenta amplo poder de persuasão e foi um relevante indutor de mudanças, conforme se observa nas entrevistas.

A curva de crescimento da criminalidade apontava para um sistema que estava esgotado e rodando numa lógica não integrada ao objetivo principal de redução do CVLI (servidor/a da Seplag).

A gente experimentou esse momento ruim durante o tempo que a gente estava lá. Então começaram as ideias, “o que a gente pode fazer talvez para mudar esse cenário?”. Uma das ideias foi a história da premiação (servidor/a da Seplag).

Dois mudanças foram muito celebradas por gestores da Seplag e policiais da ponta: o encurtamento do ciclo de apuração do PDS, que passou de 6 para 3 meses; e o nivelamento dos valores de PDS, independentemente do cargo ou patente. Defendem que essas alterações buscavam manter os policiais sempre motivados, dobrar as oportunidades de premiação no período de um ano e valorizar a atuação dos policiais da ponta.

Essa outra mudança de equalizar o valor, eu achei excelente, porque na verdade o oficial tem sua função, mas quem dá a cara mesmo no serviço, quem está na rua, no enfrentamento, é o praça. Então, nada mais justo do que equalizar o valor. Eu achei arretado que isso aconteceu (policial).

O valor do PDS tem impacto bem maior para policiais da ponta, em comparação aos gestores de polícia. Para praças, auxiliares de perito, agentes e escrivães que recebem um salário líquido de, por exemplo, R\$ 5 mil reais, a possibilidade de conquistar o PDS-2 quatro vezes ao ano (já que o ciclo é trimestral), pode representar, simbolicamente, quase um 14º salário.

Dispositivo anti *gaming*

Apesar de a maioria dos policiais entrevistados defenderem que o ganho financeiro não é a principal finalidade ao atuar no cumprimento de mandado de prisão, muitos deles alegam que o dispositivo implicou em desmotivação do policial. Segundo os quais, como consequência, teria havido diminuição do volume de mandados cumpridos, o que comprovaria o desacerto na estipulação da cláusula.

Eu acho, eu acho que o pessoal se desinteressou um pouco mais, eu acho, porque às vezes você, hoje nem tanto, mas ano passado, eu via muita gente reclamar “caramba, eu peguei tantas armas, bicho, eu peguei tal, não sei o que e não ganhei nada e tal”. Eu via o pessoal meio triste, meio desacreditado com isso (policial).

Ante a possibilidade de não conquistar habilitação para ganhar a GPPV, a diminuição do engajamento dos policiais, de fato, era um risco que deveria ser



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online

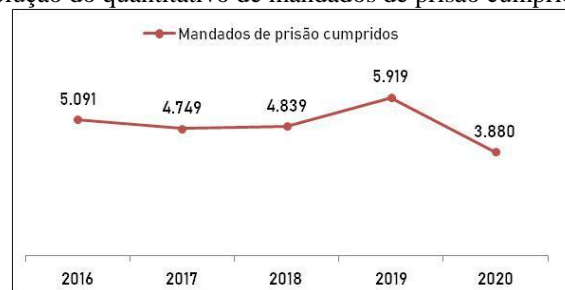


considerado. Porém, os servidores da Seplag estavam cientes desta ameaça, apesar de não terem condições de calcular o seu eventual impacto: “Foi pensando só, mas não foi quantificado o risco” (servidor/a da Seplag).

Mandados de prisão cumpridos (totais)

No período de 2016 a 2020, após estruturação e higienização dos dados, observamos o cumprimento de 24.478 mandados de prisão pelas forças policiais (Figura 3).

Figura 3 - Evolução do quantitativo de mandados de prisão cumpridos (2016-2020)



Fonte: Elaboração própria (2021), com informações obtidas por meio da Lei de Acesso à Informação

Levando em conta que os números de 2020 foram extremamente prejudicados pela pandemia da Covid-19, ao analisar o comportamento dos números antes e depois das mudanças institucionais, não parece ser razoável defender a hipótese de que houve diminuição do volume de cumprimento de mandado. Essa observação destoa do entendimento de vários entrevistados, que compartilham a opinião de que os números de mandado de prisão caíram e a suposta causa teria sido o dispositivo de controle do *gaming*.

Mandados de prisão cumpridos por natureza

Identificamos um importante e progressivo aumento relativo do cumprimento de mandados de prisão contra pessoas acusadas de CVLI. Como pode ser observado nas Tabelas 1 e 2 os percentuais de CVP, tráfico e crime hediondo sempre ocupam as terceira, quarta e quinta posições, respectivamente. No entanto, observa-se aumento da proporção dos mandados de prisão cumpridos na categoria “CVLI”, passando de 27,56% em 2016 e chegando a 32,58% em 2020, o que representa um incremento de 18,21%. A partir de 2019, é a categoria que apresenta maior percentual.



Tabela 1 - Mandados cumpridos por natureza por ano

Natureza/Ano	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Outros	273	273	323	400	244	1513
CVLI	1403	1355	1491	1809	1264	7322
CVP	1014	1105	968	1222	671	4980
Trafico	1702	1481	1542	1590	1168	7483
Crime hediondo	699	535	515	898	533	3180
Total	5091	4749	4839	5919	3880	24478

Fonte: Elaboração própria (2021), a partir dos dados recebidos

Tabela 2 - Mandados cumpridos por natureza por ano (%)

Natureza/Ano	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Outros	33,43	31,19	31,87	26,86	30,10	30,57
CVLI	27,56	28,53	30,81	30,56	32,58	29,91
CVP	19,92	23,27	20,00	20,65	17,29	20,34
Trafico	13,73	11,27	10,64	15,17	13,74	12,99
Crime hediondo	5,36	5,75	6,67	6,76	6,29	6,18
Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaboração própria (2021), a partir dos dados recebidos

Esses números tornam possível afirmar que a estratégia de controle de *gaming* foi o principal vetor para o progressivo aumento do cumprimento de mandados relacionados a CVLI que, *a priori*, impactam mais fortemente na prevenção terciária dos crimes contra a vida. A evolução do percentual da natureza CVLI aproxima os números da finalidade do PPV, principalmente considerando a dificuldade que normalmente representa esse tipo de prisão. Os mandados de CVLI assumiram o primeiro lugar em 2019, apesar da diminuição desses crimes, pode ser considerado uma das principais conquistas decorrentes das mudanças institucionais recentes.

Extinção da GPPV – Mandados

Conforme relatado por um dos entrevistados, após o período de *benchmarking* e de revisão bibliográfica sobre políticas de incentivo no âmbito estatal, cogitou-se extinguir a GPPV por completo, objetivando dar foco total à premiação por resultado. Porém, tendo em vista o impacto negativo que a mudança poderia causar nas atividades, optou-se, então, por uma proposta mais moderada.

A proposta original era extinguir a GPPV. Em conversas com as polícias, avaliou-se que seria um baque muito grande. Por isso a ideia de atrelar o pagamento da GPPV ao resultado de criminalidade. Na proposta final, ficou esse controle de *gaming*, e a gente extinguiu só uma que foi expedição de mandados (servidor/a da Seplag).

A expedição de mandados de prisão, por tratar-se de atividade judiciária, tinha sua gratificação destinada exclusivamente a policiais civis, algo pouco desejável numa estrutura de governança que incentiva a integração entre as polícias. Outro aspecto: é uma produção que sofre forte influência do Poder



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Judiciário e do Ministério Público local que, muitas vezes, por excesso de atribuições, não apreciava todas as representações, diminuindo o controle dos policiais sobre esse indicador.

Alguns colegas delegados (e aí não é uma crítica, é uma constatação, pois cada um tem o jeito de trabalhar) não tem a rotina de visita ao judiciário. E não é visita pra tomar café não, é para despachar, pegar o inquérito e colocar embaixo do braço e ir lá todo dia ou toda semana se for necessário. Porque o juiz tem outras coisas pra fazer também, ele não chega para trabalhar esperando inquérito de homicídio não. Chega pra ele e vai pra pilha, vai crescendo. Se você não tirar na vala comum, vai ficar na vala comum. Aí aquele investigado vai ficar sem mandado de prisão expedido e cometendo crimes: matando, roubando, estuprando. Na verdade, eu digo sempre, não é só importante, é condição de trabalho *sine qua non*, se não tiver essa aproximação com o MP e judiciário, não funciona (gestor/a de polícia).

Além dessas questões, a expedição do mandado, por si só, não representa uma resposta de caráter prático de enfrentamento à criminalidade, ganhando materialidade, apenas, quando ocorre o cumprimento do mandado de prisão, atividade já recompensada pela GPPV. Gratificar pela expedição e pelo cumprimento de um mesmo mandado de prisão denotava pagar duas vezes pelo mesmo processo. A importância de os gestores de polícia manterem uma rotina de diálogo com MP e TJ continua sendo uma boa prática, conforme observado pelo/a gestor/a de polícia, ao passo que a extinção da GPPV – Mandados representou uma relevante economia de recursos públicos, conforme pode ser observado nas subseções a seguir.

Impacto orçamentário das mudanças na GPPV

Durante o período de janeiro de 2013 a dezembro de 2016, em valores corrigidos, o Estado concedeu aproximadamente R\$ 17.000,000,00 (dezessete milhões de reais) a policiais civis e militares, referentes ao pagamento da GPPV¹². Conforme expressado por gestores da Seplag que participaram do processo de revisão das regras, pagar por produção policial num contexto de elevação constante da criminalidade causava uma sensação de “desperdício”. Apesar disso, o controle de *gaming* não tinha como finalidade principal diminuir os valores aportados pelo governo do estado.

Eu acho que era mais secundário, eles estavam mais preocupados que os resultados fossem positivos. Agora, fazendo um adendo que é uma parte financeira importante, o que estava em discussão era como se [houvesse] um pouco de desperdício. Para o Estado era como se: “eu

¹² Valores aproximados e ajustados considerando a inflação do período pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA IBGE). Apesar da GPPV ter iniciado em 2011, valores disponibilizados iniciam-se em 2013. Esses valores não contemplam o bônus por apreensão de armas, que só foi contemplado pela GPPV a partir de 2017.



estou pagando o GPPV e isso não está me beneficiando em nada” (servidor/a da Seplag).

A ideia de que a economia era um efeito secundário é respaldada, quando observamos que as alterações da Lei do PDS, principalmente, relativas à elevação dos valores dos praças, auxiliares, agentes e escrivães ao mesmo patamar de oficiais, delegados e peritos, e a instauração de ciclos trimestrais em vez de semestrais, obviamente, abriram caminho para gastos financeiros superiores da política de incentivos pecuniários do Pacto pela Vida.

É tanto que a gente acabou pagando mais. Vida não tem preço. A reforma foi nesse sentido, pra que todos se sentissem comprometidos, pra que o Pacto fosse de todos. Isso poderia até ter impacto financeiro, mas a gente queria o resultado (servidor/a da Seplag).

Mesmo antes das alterações, os valores destinados ao pagamento de GPPV, independentemente do dispositivo anti *gaming*, sempre foram inferiores àqueles referentes ao PDS. Mas esse contraste ficou ainda maior após as mudanças institucionais associadas ao cenário de redução de CVLI, portanto, propício para o benefício da premiação.

O PDS sempre rodou muito mais. De 2013 até 2017, a regra anterior, o PDS rodou e o menor desses anos todos foi o de 4,5 milhões em 2016 e o maior foi 7,7 milhões em 2014, ou seja, em média 6 milhões de reais por ano com, no máximo, um desvio de 1 milhão para cima ou para baixo. Quando chegou em 2018 que foi a nova regra do PDS (quando ele passou a ser trimestral e as metas começaram a ser atendidas nesse novo padrão) o PDS subiu para 36 milhões de reais (servidor/a da Seplag).

Muito embora os valores destinados ao pagamento da GPPV sejam bem inferiores ao PDS, e o dispositivo anti *gaming* tenha como principal finalidade uma atuação mais focada nos resultados finalísticos, vale a pena observarmos a inflexão nos valores pagos. Entendendo a GPPV - Malhas da Lei e a GPPV - Mandados como duas etapas de um mesmo processo, optamos pelos valores de forma agregada. A Tabela 3 apresenta a confrontação dos dados e o gráfico facilita a compreensão visual da economia de recursos referentes ao cumprimento de mandado de prisão.

Tabela 3 - Dados financeiros da GPPV Mandados e Malhas da Lei (2016 a 2020)

ANO	Valores pagos Malhas da Lei (R\$) (a)	Valores pagos Mandados (R\$) (b)	Valores pagos agregados (R\$) (a+b)	Quant. de mandados cumpridos (c)	Valor médio de cada mandado cumprido (R\$) (a+b)/c
2016	938.773,33	983.000,00	1.921.773,33	5.091	377,48
2017	765.660,04	753.000,00	1.518.660,04	4.749	319,79
2018	844.913,37		844.913,37	4.839	174,60
2019	856.006,67		856.006,67	5.919	144,62
TOTAL	7.693.027,72	4.510.500,00	12.203.527,72	20.598	

Fonte: Elaboração própria (2021), de acordo com os dados obtidos por meio da Lei de Acesso à Informação



15º CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

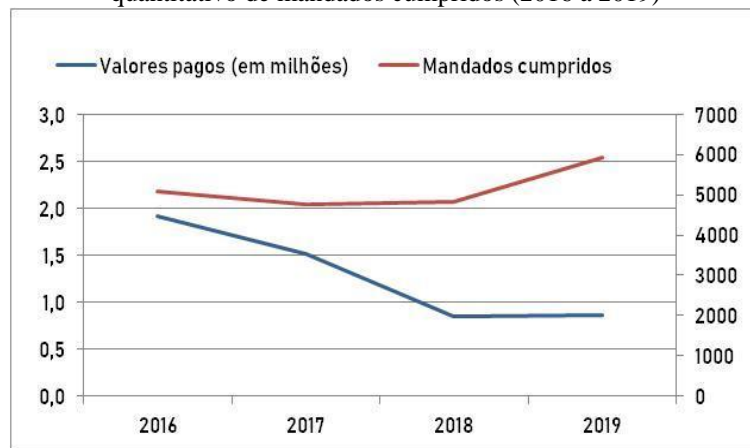
GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



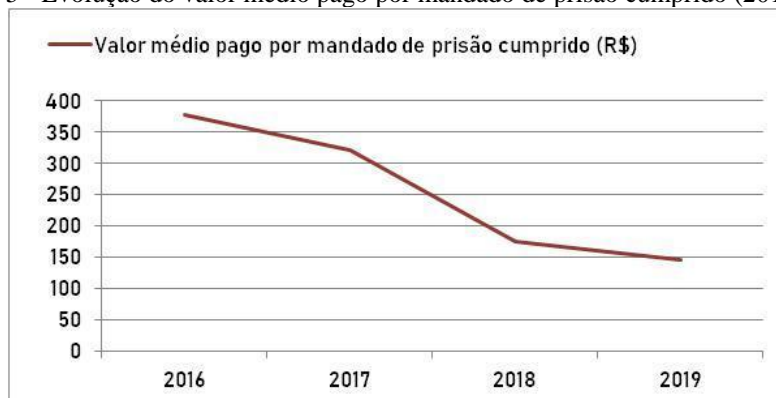
A Figura 4 ilustra o aumento dos mandados de prisão cumpridos em paralelo à diminuição dos valores concedidos. A Figura 5 apresenta a queda progressiva, principalmente em 2018, em comparação ao ano anterior, do valor custo médio de cada mandado de prisão cumprido.

Figura 4 - Evolução dos gastos com a GPPV Mandados e GPPV Malhas da Lei (somadas) e do quantitativo de mandados cumpridos (2016 a 2019)



Fonte: Elaboração própria (2021), de acordo com os dados obtidos por meio da Lei de Acesso à Informação

Figura 5 - Evolução do valor médio pago por mandado de prisão cumprido (2016-2019)



Fonte: Elaboração própria (2021), de acordo com os dados obtidos por meio da Lei de Acesso à Informação

Do ponto de vista financeiro, as mudanças institucionais provocaram uma democratização do acesso aos incentivos pecuniários, não apenas pela equalização dos valores pagos independentemente da patente e do cargo dos policiais, mas também por privilegiar a conquista com participação coletiva por resultados. Os policiais com função burocrática contribuem para o funcionamento de suas unidades, mas, dificilmente acessam as gratificações por produtividade. A concessão do PDS favorece a todos os policiais que trabalham na área,



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



independentemente da sua atuação. Vale também assinalar que o PDS também contempla a Polícia Científica e o Corpo de Bombeiros (militares que participam da Operação Bar Seguro ou Resgate de Vidas).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos levam a crer que, com o advento das Leis nº 16.170/2017 e 16.171/2017, o Comitê Gestor do Pacto pela Vida conseguiu:

- incentivar o foco na prisão de pessoas acusadas de homicídio;
- redirecionar as regras de concessão de gratificação à finalidade do programa, valorizando a conquista do resultado finalístico e dificultando a prática do *gaming* pelos policiais da ponta; e
- aumentar a produção desse indicador, apesar de as cifras concedidas por cumprimento de mandado de prisão terem diminuído.

Considerando a amplitude do universo de técnicas de incentivo de produtividade, não apenas baseados em pecúnia, recomendamos a criação de grupo de trabalho composto por gestores governamentais (Seplag), gestores de polícia e policiais da ponta, com atuação em AIS de diferentes características, com a finalidade de dinamizar e atualizar o sistema de incentivos do PPV. Medalhas, celebrações, elogios públicos, prêmios e recompensa para as famílias são exemplos que podem ser incorporados (ou ampliados), sem que isso implique em gastos financeiros para o erário público. Ouvimos relatos durante as entrevistas de boas práticas adotadas por alguns gestores com potencial para serem replicadas em outras AIS.

Passados quase quatro anos das alterações institucionais, espera-se que esta pesquisa contribua para aperfeiçoamento da GPPV - Malhas da Lei e que subsidie novas pesquisas na área de incentivos pecuniários no contexto da segurança pública. Principalmente, que colabore na repressão qualificada aos crimes dolosos contra a vida e na preservação do direito à segurança pública.

REFERÊNCIAS

DANCEY, Christine; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia usando SPSS para Windows**. Porto Alegre: Artmed, 608 p., 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Homicídios. **Portal Atlas da violência**, 2017. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/dados-series/17>. Acesso em: 27 nov. 2019.



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



PERNAMBUCO. Secretaria de Defesa Social. Fórum Estadual de Segurança Pública. **Pacto pela Vida – Plano Estadual de Segurança Pública**. Recife: SDS, maio de 2007.