

**Maj QOBM ERCULES ALVES DE CARVALHO**

**Maj QOBM NILSON DOS SANTOS BEZERRA**

**A IMPORTÂNCIA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO DOS RECURSOS  
DO CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**

Monografia apresentada por exigência curricular do Curso Superior de Polícia, realizado pela Academia Policial Militar do Guatupê, APMG, em convênio com a Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública, após a conclusão da Disciplina de Metodologia da Pesquisa Científica.

Orientadora Metodológica:

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helena de Fátima Nunes Silva**

Orientador de conteúdo:

**Ten.-Cel. QOBM Antônio Luiz Ferreira da Silva**

**CURITIBA - PR**

**2009**

**Às nossas esposas e filhos, que sempre estiveram ao nosso lado, nos trazendo conforto, amor e compreensão, indispensáveis neste período de árduo estudo de especialização profissional.**

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, pela infinita bondade, misericórdia, paciência e amor, relevando nossos erros e falhas e, a cada dia, nos surpreendendo com novas oportunidades na esperança que busquemos, nos seus ensinamentos, o caminho da fraternidade, do amor e da sabedoria.

À nossa família, pelo apoio incondicional e compreensão, pelos afastamentos constantes de nossos lares em prol desta conquista.

Ao Ten.-Cel. QOBM Antônio Luiz Ferreira da Silva, orientador de conteúdo, por nos passar um pouco de seu vasto conhecimento, muito importante para a condução deste trabalho.

À Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Helena de Fátima Nunes Silva, orientadora metodológica, pela compreensão e dedicação, nos conduzindo no difícil campo da pesquisa científica.

Aos Oficiais e Praças do Corpo de Bombeiros, que prontamente responderam aos questionários.

Aos Professores Blênio César Severo Peixe e Rogemil Antonio Hemberger, pela prestimosa colaboração, que gentilmente concederam entrevista, enriquecendo o conteúdo deste trabalho com seus vastos conhecimentos e experiência.

Aos colegas de turma, pela salutar convivência.

Finalmente, a todos que de forma direta ou indireta nos auxiliaram durante a realização desta pesquisa.

Existem três tipos de pessoas: as que deixam acontecer, as que fazem acontecer e as que perguntam o que aconteceu.

(John M. Richardson Jr.)

Resumo da monografia apresentada à Universidade Federal do Paraná e à Academia Policial Militar do Guatupê, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

## **A IMPORTÂNCIA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO DOS RECURSOS DO CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**

Maj QOBM ERCULES ALVES DE CARVALHO

Maj QOBM NILSON DOS SANTOS BEZERRA

Curitiba/2009

Orientador Metodológico: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Helena de Fátima Nunes da Silva

Orientador de Conteúdo: Ten.-Cel. QOBM Antônio Luiz Ferreira da Silva

Programa: Convênio UFPR/PMPR (Academia Policial Militar do Guatupê)

O tema escolhido foi "A Importância do Princípio da Eficiência, na Gestão dos Recursos do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná". Desta forma, pretende-se mensurar e chamar a atenção para esta situação, que silenciosamente compromete o Erário e tem um potencial de dano muito grande, quando relacionado às competências exercidas pelo Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná. O tipo de pesquisa escolhido foi o bibliográfico, documental e pesquisa de campo. Buscaram-se subsídios doutrinários no Direito Administrativo, Constitucional, na legislação e regulamentos internos militares, podendo-se verificar que são uníssonos, quando exigem dos Agentes Públicos Militares Estaduais do Corpo de Bombeiros o dever de eficiência, bem como a observância dos demais Princípios Constitucionais, quando praticam atos de gestão. Fez-se um breve relato da contemporaneidade da articulação geográfica da Corporação e sucinto histórico. Foram coletados diversos dados internos sobre efetivo, gastos, ocorrências atendidas, e exemplos de boa gestão dos últimos anos. Ainda, para dar maior fundamentação ao presente trabalho, foi aplicado um questionário a 486 integrantes da Corporação, colhendo a opinião destes com relação à gestão dos recursos no Corpo de Bombeiros, constatando-se que a maioria atribuiu conceito bom e regular para a gestão pública praticada na Corporação. Foram entrevistados dois professores, que corroboraram a importância do tema, bem como afirmaram que a

prática da gestão pública, no Estado brasileiro e na Corporação tem espaço para ser melhor praticada. A conclusão dos trabalhos aponta para o grande patrimônio da Corporação, com valores que chegam à casa dos 269 milhões de reais, elevando o dever de “salvar vidas” a um patamar ainda maior. Portanto, a eficiência deve ser buscada a cada dia, para o engrandecimento da Corporação Bombeiro Militar.

**Palavras-Chave:** Princípio da Eficiência. Gestão de Recursos. Administração Pública

Abstract of the monograph submitted to the Federal University of Paraná and the Academy of Military Police Guatupê as part of the requirements necessary to obtain the title of Expert in Public Safety.

**THE IMPORTANCE OF THE PRINCIPLE OF EFFICIENCY IN THE MANAGEMENT OF THE FIRE DEPARTMENT OF MILITARY POLICE OF PARANA**

Maj QOBM ERCULES ALVES DE CARVALHO

Maj QOBM NILSON DOS SANTOS BEZERRA

Curitiba/2009

Methodological Advisor: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helena de Fátima Nunes da Silva

Content Advisor: Lt Col QOBM Luiz Antônio Ferreira da Silva

Program: Agreement UFPR / PMPR (Academy of Military Police Guatupê)

The theme was "The Importance of the Principle of Efficiency in Resource Management Fire Department Military Police of Paraná. Thus, we intend to measure and draw attention to this situation, which silently compromise the Treasury and has the potential to damage very large, while related to the powers exercised by the Fire Department of the Military Police of Paraná. The type of research was the chosen literature, documentary and field research. We sought subsidies doctrine in administrative law, constitutional, legislation and internal military regulations and can be seen that are in unison when they require of public officials of the State Military Fire Department the duty of efficiency and compliance with other constitutional principles when acts of management. There was a brief account of the contemporary situation of joint Corporation and brief history. We collected several internal data on effective spending, events attended, and examples of good management in recent years. Still, to give further reasons in this study, we applied a questionnaire to 486 members of the Corporation, gathering their views regarding the management of the Fire Department, noting that most gave as good, and regular public management practiced in the Corporation. We interviewed two teachers, who corroborated the importance of the issue and said that the practice of public management in the Brazilian State and the Corporation has room to be better practiced. The completion of the work points to the great heritage of the Corporation, with levels of up to the

house of 269 million reais, bringing the duty of "saving lives" to an even higher level. Therefore, efficiency must be pursued every day, for the advancement of the Corporation Firefighter Military.

**Keywords: Principle of Efficiency. Resource Management. Public Administration**

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	OCORRÊNCIAS POR MODALIDADE – ANO 2008 .....	48
GRÁFICO 2	CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO BRASIL, A NÍVEL FEDERAL (RESPOSTA GERAL) .....	60
GRÁFICO 3	CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO BRASIL, A NÍVEL FEDERAL (RESPOSTA OFICIAIS) .....	61
GRÁFICO 4	CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO PARANÁ, A NÍVEL ESTADUAL (RESPOSTA GERAL) .....	64
GRÁFICO 5	CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO PARANÁ, A NÍVEL ESTADUAL (RESPOSTA OFICIAIS) .....	64
GRÁFICO 6	CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR (RESPOSTA GERAL) .....	67
GRÁFICO 7	CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR (RESPOSTA OFICIAIS) .....	68
GRÁFICO 8	A EFICIÊNCIA É DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO DOS RECURSOS DO CORPO DE BOMBEIROS .....	70
GRÁFICO 9	GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO À EFICIÊNCIA, NA GESTÃO DE RECURSOS DO CORPO DE BOMBEIROS.....	70
GRÁFICO 10	É DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA A APURAÇÃO DE ATOS DE GESTÃO INEFICIENTE DE RECURSOS PÚBLICOS .....	73
GRÁFICO 11	GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO PARA A NECESSIDADE DE APURAÇÃO DE ATOS DE GESTÃO INEFICIENTE DE RECURSOS PÚBLICOS .....	73
GRÁFICO 12	QUALIDADES DE UM EXCELENTE GESTOR DOS RECURSOS PÚBLICOS NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS .....	75
GRÁFICO 13	QUALIDADES DE UM EXCELENTE GESTOR DOS RECURSOS PÚBLICOS NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR, POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA ..	75
GRÁFICO 14	OPINIÃO GERAL DO EFETIVO QUESTIONADO, A RESPEITO DAS OPÇÕES QUE CORRESPONDEM AOS RECURSOS PÚBLICOS COLOCADOS À DISPOSIÇÃO DOS GESTORES DO CORPO DE BOMBEIROS .....	78
GRÁFICO 15	OPINIÃO DOS OFICIAIS, A RESPEITO DAS OPÇÕES QUE CORRESPONDEM AOS RECURSOS PÚBLICOS COLOCADOS À DISPOSIÇÃO DOS GESTORES DO CORPO DE BOMBEIROS .....	78

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	MAPA DA DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DO CORPO DE BOMBEIROS NO ESTADO DO PARANÁ .....	47
FIGURA 2	LOCALIZAÇÃO DAS UNIDADES DE BOMBEIRO MILITAR E BOMBEIRO COMUNITÁRIO .....	49

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	OCORRÊNCIAS ATENDIDAS PELO CORPO DE BOMBEIROS .....	47
QUADRO 2	QUANTIDADE DE OCORRÊNCIAS POR MODALIDADE - ANO 2008 .....	48
QUADRO 3	RECURSOS FINANCEIROS UTILIZADOS PELO CORPO DE BOMBEIROS NO PERÍODO DE 2004 A 2008 .....	51

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO BRASIL, A NÍVEL FEDERAL .....	58
TABELA 2	CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO PARANÁ, A NÍVEL ESTADUAL .....	62
TABELA 3	CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO CORPO DE BOMBEIROS DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ .....	65
TABELA 4	PERCENTUAL QUE ACREDITA SER DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA A EFICIÊNCIA, NA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS DO CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ .....	69
TABELA 5	PERCENTUAL QUE ACREDITA SER DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA A NECESSIDADE DE APURAÇÃO DE ATOS DE GESTÃO INEFICIENTE DE RECURSOS PÚBLICOS .....	72
TABELA 6	MÉDIA DA PONTUAÇÃO RECEBIDA PELA QUALIDADE "EFICIÊNCIA" .....	74
TABELA 7	PERCENTUAL DE ENTREVISTADOS QUE SABEM QUAIS OS RECURSOS PÚBLICOS POSTOS À DISPOSIÇÃO DOS GESTORES DO CORPO DE BOMBEIROS .....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>AHP</b>	<b>Processo de Análise Hierárquica</b>
<b>BSC</b>	<b>Balanced Scorecard</b>
<b>CB</b>	<b>Corpo de Bombeiros</b>
<b>CCB</b>	<b>Comando do Corpo de Bombeiros</b>
<b>CF</b>	<b>Constituição Federal</b>
<b>COREDEC</b>	<b>Coordenadoria Regional de Defesa Civil</b>
<b>CPO</b>	<b>Comissão de Promoção de Oficiais</b>
<b>Dr<sup>a</sup>.</b>	<b>Doutora</b>
<b>ERP</b>	<b>Enterprise Resource Planning</b>
<b>FUNREBOM</b>	<b>Fundo Municipal de Reequipamento de Bombeiros</b>
<b>GB</b>	<b>Grupamento de Bombeiros</b>
<b>GBS</b>	<b>Grupamento de Busca e Salvamento</b>
<b>GOST</b>	<b>Grupo de Operações de Socorro Tático</b>
<b>INFRAERO</b>	<b>Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária</b>
<b>INSS</b>	<b>Instituto Nacional de Seguridade Social</b>
<b>IPTU</b>	<b>Imposto Predial e Territorial Urbano</b>
<b>LDO</b>	<b>Lei de Diretrizes Orçamentárias</b>
<b>LOA</b>	<b>Lei Orçamentária Anual</b>
<b>LRF</b>	<b>Lei de Responsabilidade Fiscal</b>
<b>Maj.</b>	<b>Major</b>
<b>Nº ou nº</b>	<b>Número</b>
<b>PMPR</b>	<b>Polícia Militar do Paraná</b>
<b>PPA</b>	<b>Plano Plurianual</b>
<b>PR</b>	<b>Paraná</b>
<b>Prof<sup>a</sup>.</b>	<b>Professora</b>
<b>QOBM</b>	<b>Quadro de Oficiais Bombeiros Militares</b>
<b>RDA</b>	<b>Revista de Direito Administrativo</b>
<b>SAMU</b>	<b>Serviço de Atendimento Móvel de Urgência e Emergência</b>
<b>SGBI</b>	<b>Subgrupamento de Bombeiros Independente</b>
<b>SIATE</b>	<b>Sistema Integrado de Atendimento ao Trauma em Emergência</b>

STF	Supremo Tribunal Federal
Ten.-Cel.	Tenente-Coronel
TI	Tecnologia de Informação
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
UFPR	Universidade Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA .....	16
1.2	ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA .....	18
1.3	OBJETIVOS .....	19
1.3.1	Objetivo Geral .....	20
1.3.2	Objetivos Específicos .....	20
1.4	METODOLOGIA .....	20
1.4.1	CARACTERIZAÇÃO .....	21
1.4.2	COLETA DOS DADOS .....	22
1.4.3	ANÁLISE E SISTEMATIZAÇÃO .....	23
<b>2</b>	<b>LITERATURA PERTINENTE</b> .....	24
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	24
2.2	PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS .....	26
2.3	PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DO DIREITO ADMINISTRATIVO .....	27
2.3.1	Princípio da Moralidade .....	27
2.3.2	Princípio da Impessoalidade .....	29
2.3.3	Princípio da Publicidade .....	30
2.3.4	Princípio da Eficiência .....	30
2.4	RECURSOS PÚBLICOS .....	31
2.5	GESTÃO PÚBLICA DOS RECURSOS .....	33
2.6	GESTÃO PÚBLICA EFICIENTE .....	35
2.7	CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR .....	43
2.7.1	Histórico do Corpo de Bombeiros do Paraná .....	43
2.7.2	Distribuição Geográfica no Estado .....	46
2.7.3	Ocorrências Atendidas pelo CB nos Últimos Quatro Anos .....	47
2.7.4	Atividades Realizadas pelo Corpo de Bombeiros da PMPR .....	50
2.8	LEGISLAÇÃO APLICÁVEL À POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ .....	52
2.8.1	Lei de Organização Básica .....	52
2.8.2	Regulamento Interno de Serviços Gerais .....	53
2.8.3	Lei de Promoção de Oficiais - Lei nº 5.944, de 21 Mai 69 .....	55

2.8.4	Regulamento de Ética Profissional dos Militares Estaduais do Paraná - Decreto Nº 5.075/98 .....	56
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS .....</b>	<b>58</b>
3.1	PRIMEIRA QUESTÃO – CONCEITO PARA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS NO BRASIL .....	58
3.2	SEGUNDA QUESTÃO – CONCEITO PARA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS NO PARANÁ .....	61
3.3	TERCEIRA QUESTÃO – CONCEITO PARA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS NO CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR .....	65
3.4	QUARTA QUESTÃO – GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA A EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE RECURSOS DO CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ .....	68
3.5	QUINTA QUESTÃO – GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO À NECESSIDADE DE APURAÇÃO DE ATOS DE GESTÃO INEFICIENTES .....	71
3.6	SEXTA QUESTÃO – QUALIDADES DE UM EXCELENTE GESTOR ....	74
3.7	SÉTIMA QUESTÃO – RECURSOS PÚBLICOS POSTOS À DISPOSIÇÃO DOS GESTORES DO CORPO DE BOMBEIROS .....	76
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>80</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A democracia brasileira está em franco processo de desenvolvimento e sedimentação dos seus conceitos. Novos capítulos destas mudanças, talvez por efeito da globalização, da velocidade da informatização ou comunicações, são levados a efeito em espaços de tempo cada vez mais curtos.

A Administração Pública passa por grande transformação e necessita de uma postura cada vez mais ética e eficiente de seus agentes, a fim de otimizar os poucos recursos postos à sua disposição e prestar serviços oportunos, de qualidade e quantidade, frente às necessidades e anseios da população cada vez mais exigente e ciente de seus direitos.

Diante deste novo cenário, faz-se necessário que os integrantes do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná tenham como norteador de suas missões a eficiência de seus atos, não obstante apurar as causas dos atos ineficientes e gerar a respectiva sanção administrativa. Porém, mais importante que a imputação de responsabilidade é a necessidade de sua valorização consciente, pois dentre os bens que se protege e se deve prevenir está a vida dos cidadãos paranaenses e brasileiros.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA

O Corpo de Bombeiros é uma das grandes Unidades Operacionais da Polícia Militar do Paraná e realiza serviços essenciais para a sociedade, defendendo o interesse público com a competência específica, segundo a Constituição do Estado do Paraná, art. 46: “A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida, para a preservação da ordem pública e incolumidade das pessoas e do patrimônio, pelos seguintes órgãos: II - Polícia Militar”. O parágrafo único do mesmo artigo estabelece: “O Corpo de Bombeiros é integrante da Polícia Militar”. O art. 48 do mesmo diploma legal completa: “À Polícia Militar, força estadual, instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e disciplina militares, cabe (...) execução de atividades de defesa civil, prevenção e combate a incêndios, busca, salvamento e socorros públicos.” A Lei Estadual nº

6.774, de 08 de janeiro de 1976, Lei de Organização Básica da PMPR<sup>1</sup>, no seu inciso V, do art.2º, reza: “(...) realizar serviços de prevenção e de extinção de incêndios, simultaneamente com o de proteção e salvamento de vidas e material nos locais de sinistro, bem como o de busca e salvamento, prestando socorros em caso de afogamento e inundações, desabamentos, acidentes em geral, catástrofes e calamidades públicas.”

A estrutura militar, baseada na hierarquia e disciplina, não é fator impeditivo de boa administração, acredita-se que é um recurso a mais em prol da aplicação dos atos de boa gestão. Necessita-se de nova postura atualizada, coerente e institucional de atos de gestão eficientes, que devem acompanhar desde os editais de concurso, formação, os conceitos práticos de promoção, nomeações de cargos, apurações disciplinares e outros.

Neste esteio, o presente trabalho visou destacar a importância do princípio da eficiência na prática de atos de gestão dos recursos públicos, especialmente no que tange aos praticados por membros do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, sem intervir diretamente na realidade fática selecionada.

Não obstante, promoveu-se uma pesquisa com foco inédito no interior desta Corporação, a qual estudou a consciência dos bombeiros-militares do Paraná, consoante a aplicação do princípio da eficiência em seus atos funcionais, com o que se pretendeu chamar atenção para a temática na caserna, para futuramente aprimorar, se necessário, a seleção, a formação e o controle dos atos de seus membros, dando o retorno que a sociedade paranaense almeja.

Tema de grande discussão entre os estudiosos do direito público, diz respeito à gestão eficiente de recursos públicos e de pessoal, outrossim, a eficiência na execução dos atos pela Administração Pública direta e indireta, aqui trazida à lume para os atos de gestão e de execução pelo Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná.

A eficiência dos atos praticados pelo administrador de recursos públicos deve ser o norte da gestão pública, pois este defende os interesses públicos, já escassos, e consubstancia a boa administração.

---

<sup>1</sup> PARANÁ. Lei Estadual nº 6.774, de 08 de janeiro de 1976, Lei de Organização Básica da PMPR. Disponível em: <http://www.pmpr.pr.gov.br/arquivos/pm1/File/Leis/LOB/1976%2001%2008%20-%20Lei%20Est%206.774%20-%20LOB%20Atualizada.pdf>. Acesso em: 15 out. 2009.

O que se pretendeu com este trabalho não foi chamar atenção para a responsabilização por atos improbos, tão-somente, mas identificar problemas de gestão que afligem gravemente as administrações públicas e, por conseguinte, o interesse público, que passam despercebidos pela sociedade, quer por falta de indicadores, quer por falta de consciência.

Os indicadores se aplicam muito mais a questões de desempenho, e, por enquanto, não há como medir a eficiência de determinada administração pública nesse quesito. No entanto, alguns atos totalmente avessos ou adstritos ao princípio da eficiência e ao interesse público chamam a atenção, pois são extremamente danosos, causando prejuízos econômicos e morais às instituições públicas, merecendo serem destacados e tratados com rigor, visando proteger o interesse público para que atos como esses não mais ocorram.

Portanto, chamou-se atenção para a gravidade do problema, pois acredita-se que a ineficiência na gestão dos recursos públicos onera tanto ou mais a sociedade que atos objetivos de improbidade, ou seja, atos dolosos de desvios de recursos públicos.

Os administradores do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná poderão se valer deste trabalho para aplicação do Princípio da Eficiência nos atos de gestão dos recursos, bem como, para conhecerem as responsabilidades a que estão sujeitos.

No mesmo sentido, a Universidade Federal do Paraná (UFPR) será beneficiada com a disponibilização do conteúdo desta pesquisa aos futuros acadêmicos, como fonte de consulta para aprofundar seus conhecimentos ou dar continuidade a este relevante tema para a sociedade e suas instituições.

## 1.2 ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA

O Estado brasileiro tem grande dificuldade em resolver os problemas que afligem o interesse público em suas necessidades básicas constitucionalmente previstas, e também, controlar atos administrativos de agentes públicos.

A experiência demonstra o embaraço de se conceituar eficiência. A doutrina não é unânime se a referência para o conceito de eficiência administrativa é

meramente econômica (busca o lucro e a acumulação da riqueza), de conteúdo relacionado aos meios e resultados, qualificando atividades e não as normas, “o que implica medir os custos que a satisfação das necessidades públicas importa em relação ao grau de utilidade alcançado”<sup>2</sup>; ou se o conceito tem a atividade administrativa pública não umbilicalmente ligada à racionalidade econômica, pregando inclusive que diante da impossibilidade da eficiência de viés econômico e certos valores fundamentais do Estado “deverá ser adotada a solução que preserve ao máximo todos os valores em conflito, mesmo que tal signifique uma redução da eficiência econômica. Ressalte-se que o regime administrativo impõe ao administrador da *res publica* o respeito aos princípios basilares do estado de direito, em consonância com os princípios básicos da administração: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.”<sup>3</sup>

No âmbito da Polícia Militar do Paraná, na qual o Corpo de Bombeiros encontra-se inserido, o princípio da eficiência é de difícil aplicação, pois a legislação castrense disciplina a assunção dos cargos com poder de gestão dos recursos pelos mais antigos hierarquicamente, havendo a presunção de que estes são os mais preparados e, por conseguinte, mais eficientes.

Portanto, há uma questão a ser definida: o princípio da eficiência visando à proteção do interesse público, no concernente ao Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, é o norteador dos atos de gestão dos recursos postos à disposição de seus administradores?

### 1.3 OBJETIVOS

Tendo por referência o problema de pesquisa acima delineado, os objetivos geral e específicos do presente trabalho técnico-científico podem assim ser representados:

---

<sup>2</sup> SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 22. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2003, p. 651. A título de exemplo.

<sup>3</sup> JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 86.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Demonstrar a importância da aplicação do princípio da eficiência na gestão dos recursos do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

a) Analisar a doutrina sobre o tema princípio da eficiência, com enfoque para suas características fundamentais;

b) Observar os poderes e deveres do administrador público no Brasil, mencionados na literatura especializada, e demonstrar o dever de eficiência da administração pública brasileira na otimização e execução dos recursos públicos;

c) Identificar a influência da legislação castrense na aplicação do princípio da eficiência;

d) Analisar a Instituição Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná na organização estrutural da Administração Pública e de seus agentes na organização do serviço público brasileiro; e

e) Realizar estudo com os membros do Corpo de Bombeiros, para analisar se o princípio da eficiência é aplicado em seus atos de gestão.

## 1.4 METODOLOGIA

As fases metodológicas serão divididas nas seguintes etapas:

- I. Estudo dos aspectos conceituais de Administração Pública, Princípios Constitucionais e Princípios Constitucionais da Administração Pública, em particular o princípio da eficiência;
- II. Estudo dos aspectos conceituais a respeito de Recursos Públicos, Gestão Pública e Gestão Pública Eficiente;
- III. Apresentação do Histórico do Corpo de Bombeiros, bem como distribuição, localização e atividades realizadas pelo CB;

- IV. Apresentação da Legislação aplicável à PMPR, tais como Lei de Organização Básica, Regulamento Interno de Serviços Gerais, Lei de Promoção de Oficiais e Regulamento de Ética Profissional dos Militares Estaduais do Paraná;
- V. Realização de pesquisa quantitativa, por meio de aplicação de questionário, com finalidade de mensurar a importância da aplicação do princípio da eficiência para o efetivo do CB; e
- VI. Realização de entrevista com dois Professores de notável conhecimento a respeito de Gestão de Recursos Públicos.

#### 1.4.1 CARACTERIZAÇÃO

A pesquisa buscou observar a importância da aplicação do princípio da eficiência na gestão dos recursos do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná por meio da literatura e publicações em periódicos, textos legais, para posterior triagem, por meio de um plano previamente organizado, caracterizando-se como uma pesquisa bibliográfica, conforme os seguintes ensinamentos:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.<sup>4</sup>

Quanto à natureza dos dados enquadra-se como mista, pois as informações foram coletadas com a aplicação de questionários a 468 integrantes do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, bem como, entrevista a duas autoridades na área afeta ao presente trabalho.

Em relação ao propósito, a pesquisa é classificada como sendo descritiva, já que teve por finalidade observar, identificar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo. Neste sentido:

---

<sup>4</sup> GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002, p. 44.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.<sup>5</sup>

#### 1.4.2 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados ocorreu junto a bibliotecas especializadas, especialmente a da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Paraná, a Biblioteca da Academia Policial Militar do Guatupê e o arquivo do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná. Os dados em questão consistem em manuais sobre direito constitucional e direito administrativo publicados no Brasil, legislação castrense pertinente, artigos científicos nacionais publicados nas revistas científicas: Revista do Instituto Brasileiro de Direito Constitucional, da Academia Brasileira de Direito Constitucional e da Academia Brasileira de Direito.

Os dados empíricos consistiram na documentação comprobatória emitida pela Primeira Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros, na qual consta o efetivo existente e o previsto dos integrantes daquela Corporação Militar.

Por meio de pesquisa no Sistema de Registro de Ocorrências do Corpo de Bombeiros levantou-se o número de sinistros atendidos anualmente, em todo o Estado do Paraná, no período de 2005 a 2008.

Levantou-se junto às oito frações e à Divisão de Administração e Finanças do Corpo de Bombeiros os valores gastos no período de 2004 a 2008 com as atividades operacionais em todo o Estado do Paraná e, por meio de planilhamento, estes valores oriundos das diversas fontes de recursos possibilitaram apurar os valores anuais gastos com as diversas atividades, bem como o custo médio por ocorrência.

Levantou-se ainda o valor patrimonial dos bens postos à disposição do Corpo de Bombeiros junto à sua Quarta Seção do Estado-Maior, tendo como referência o

---

<sup>5</sup> *Ibid*, p. 42.

valor cobrado junto ao Imposto Predial e Territorial Urbano, que é a menor avaliação dentre as existentes e aceitáveis como valor de referência.

Foram entrevistados dois Docentes, Prof. Dr. Blênio César Severo Peixe e o Prof. Rogemil Antônio Hembecker, os quais possuem notório saber na área de Orçamento e Administração Pública de recursos, conhecem o Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná e forneceram conceitos práticos sobre eficiência da gestão dos recursos públicos na Instituição.

Submeteram-se 18% (dezoito por cento) do efetivo existente, 468 (quatrocentos e sessenta e oito) bombeiros de um total de 2.681 (dois mil seiscentos e oitenta e um) a questionamentos objetivos sobre suas percepções relativas à eficiência da gestão dos recursos postos a disposição para o exercício de suas atividades profissionais.

#### 1.4.3 ANÁLISE E SISTEMATIZAÇÃO

De posse dos valores anuais gastos pelo Corpo de Bombeiros, somados aos valores patrimoniais, que acredita-se ser um valor total significativo, e da média de ocorrências atendidas anualmente por integrante do Corpo de Bombeiros, analisados em face do grau médio de eficiência demonstrado na pesquisa sobre a eficiência da gestão dos recursos postos a disposição do Corpo de Bombeiros para executar sua missão, que em última análise é a de Salvar Vidas e Patrimônio, corroborado com o posicionamento dos mestres e diante de uma nova realidade que se avizinha, demonstrou-se que estes recursos possuem espaços para serem melhor geridos por sua importância e relevância.

Assim, de posse dos valores medianos referentes ao custo objetivo por ocorrência, do valor que cada militar gestiona e do quantitativo de ocorrências atendidas por bombeiro, demonstrou-se a importância de bem administrar os recursos postos a sua disposição, visto o potencial de dano que isto representa para a sociedade.

## 2 LITERATURA PERTINENTE

A literatura pertinente ao presente trabalho constitui-se de uma abordagem sobre os principais objetos de estudo: Princípio da Eficiência, Administração Pública e Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Atividade estatal produz consequências jurídicas advindas da relação entre administração e administrados, uma vez que instituem:

Reciprocamente, direito ou prerrogativas, deveres ou obrigações para a população, traduzindo uma relação jurídica entre a administração e os administrados. Portanto, existirão direitos e obrigações recíprocos entre o Estado-administração e o indivíduo-administrado e, conseqüentemente, esse, no exercício de seus direitos subjetivos, poderá exigir da administração pública o cumprimento de suas obrigações da forma mais eficiente possível.<sup>6</sup>

Em razão de gerenciar bens e interesses da comunidade, exsurge para os administradores públicos poderes e deveres específicos do cargo e da função, uma vez que “investidos de competência decisória, passam a ser *autoridades*”<sup>7</sup>, com responsabilidades próprias. Neste contexto:

Cada agente administrativo é investido da necessária parcela de *poder público* para o desempenho de suas atribuições. Esse poder é de ser usado normalmente, como atributo do cargo ou da função, e não como privilégio da pessoa que o exerce. É esse *poder* que empresta *autoridade* ao agente público quando recebe da lei a competência decisória e força para impor suas decisões aos administrados. Por isso mesmo, o agente, quando despido da função ou fora do exercício do cargo, não pode usar da autoridade pública, nem invocá-la ao talante de seu capricho para superpor-se aos demais cidadãos.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 15 ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2004, p. 319.

<sup>7</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005, p. 104.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 104-105.

Ao significado de “poder” do administrador público, Hely Lopes Meirelles dá o sentido de “poder-dever de agir”. “O *poder* tem para o agente público o significado de *dever* para com a comunidade e para com os indivíduos, no sentido de quem o detém está sempre na obrigação de exercitá-lo”.<sup>9</sup> Neste sentido:

Embora o vocábulo **poder** dê a impressão de que se trata de **faculdade** da Administração, na realidade trata-se de **poder-dever**, já que reconhecido ao poder público para que o exerça em benefício da coletividade; os poderes são, pois, irrenunciáveis.

Todos eles encerram prerrogativas de autoridade, as quais, por isso mesmo, só podem ser exercidas nos limites da lei.<sup>10</sup>

Os principais deveres do administrador público elencados pela doutrina são: eficiência, probidade e de prestar contas.

O dever de eficiência, que merece destaque pela temática deste trabalho, foi elevado à categoria de princípio com a Emenda Constitucional nº 19, passando a integrar o *caput* do artigo 37 da Constituição Federal. Para Celso Antônio Bandeira de Mello, “não há muito que dizer sobre o princípio da eficiência”, no sentido de que:

Trata-se, evidentemente, de algo mais do que desejável. Contudo, é juridicamente tão fluído e de tão difícil controle ao lume do Direito, que mais parece um simples adorno agregado ao art. 37 ou o extravasamento de uma inspiração dos que buliram no texto. De toda sorte, o fato é que tal princípio não pode ser concebido (entre nós nunca é demais fazer ressalvas óbvias) senão na intimidade do princípio da legalidade, pois jamais uma suposta busca de eficiência justificaria postergação daquele que é o dever administrativo por excelência. Finalmente, anote-se que este princípio da eficiência é uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente tratado, de há muito, no Direito italiano: o princípio da “boa administração”.<sup>11</sup>

Juntamente com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, o princípio da eficiência integra de forma expressa o texto da Carta Política, norteando a atividade administrativa nas esferas federal, estadual, distrital e municipal, seja direta ou indireta.

<sup>9</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005, p. 105.

<sup>10</sup> DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 81.

<sup>11</sup> BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 22. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2007.

## 2.2 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS

Toda lei expressa no texto constitucional recebe tratamento diferenciado no ordenamento jurídico pátrio, haja vista a supremacia do texto constitucional em relação às normas e leis infraconstitucionais (teoria piramidal do ordenamento jurídico, consagrada na maioria dos países ocidentais).

O *status* de princípio constitucional não é obra do acaso e sim a importância que o legislador constituinte, no exercício de seu poder originário (nova constituição federal) ou derivado (reforma do texto constitucional federal ou constituições estaduais), erigiu a tal determinação que assim deve ser interpretada e se fazer presente, em forma de preceito.

Mormente a ideia de princípio convirja para início ou começo, no contexto legal e constitucional este tem sentido de fundamento, ou o que sustenta. Segundo José Afonso da Silva, “mandamento nuclear de um sistema é a ideia que exprime o Título I da Constituição Federal, quando cita a expressão Princípios Fundamentais”.<sup>12</sup>

O princípio diverge de norma, pois esta é para casos específicos, enquanto os princípios são os pilares de sustentação de um sistema de normas a que estas devem estar em consonância, ou seja, o princípio é a “alma” da norma legal.

Deflui-se, a contrário senso, a lei que não estiver em consonância com um dos princípios constitucionais carece de “alma”, portanto estará em desalinho com o que há de mais relevante no ordenamento jurídico de um Estado de Direito. Neste sentido:

Violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma. A desatenção ao princípio implica ofensa não a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos, conforme o escalão do princípio violado, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível e seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. São Paulo: Ed. Malheiros, 2006, p. 96.

<sup>13</sup> BANDEIRA DE MELLO, apud GASPARINI, 2008, p. 7.

Os atos administrativos praticados devem obediência à lei objetiva e, em sua interpretação prática, devem guardar o mesmo entendimento quanto à relevância dos princípios constitucionais.

## 2.3 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DO DIREITO ADMINISTRATIVO

O art. 37 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), acrescido pela Emenda Constitucional 19/98, especifica os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência a que estão submetidos todos os entes da Administração Pública nas três esferas de governo do Estado brasileiro, Federal, Estadual e Municipal. A doutrina afirma existirem outros princípios associados à atividade da administração pública, localizados em leis esparsas, mas que em linhas gerais remetem seu conteúdo aos princípios expressos no texto constitucional.

A doutrina e a jurisprudência dominante propugna pela não hierarquia entre os princípios, pois todos devem ser interpretados de forma harmônica, não se anulando ou se contrapondo.

### 2.3.1 Princípio da Moralidade

Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro<sup>14</sup>, alguns autores entendiam que moral era um conceito vago e contido na legalidade, no entanto pela própria separação feita no Direito Romano entre moral e o direito no qual a moral é mais abrangente, e nem tudo que era legal era honesto e moral.

Com a Carta Magna de 1988, estes questionamentos ficaram para trás, bem como afirma a possibilidade de invalidação dos atos pela não observância do princípio da moralidade, tanto pela própria administração quanto pelo judiciário, que pode apreciar, além da legalidade, o mérito e a finalidade.

O princípio da moralidade destina-se a distinguir o ato administrativo honesto do desonesto. Assim sendo, mesmo o ato que aparente conformidade legal, justiça e conveniência, deve aparentar e ter os contornos da honestidade. Portanto, não

---

<sup>14</sup> DI PIETRO, op. cit., p.72.

basta ser honesto, tem que demonstrar sua honestidade, não deixando qualquer resquício que possa gerar dúvida ou mácula em sua lisura e retidão.

Um grande problema, segundo Agustín Gordillo (apud DI PIETRO, 2008, p.75), a ser enfrentado pelos administradores públicos, é a existência de uma administração paralela, que deixa de punir atos aparentemente legais, mas que atentam contra o senso comum de justiça e honestidade, ou seja:

Parassistema jurídico-administrativo, que revela existirem, concomitantemente, procedimentos formais e informais, competências e organizações formais e informais, a Constituição real e o sistema paraconstitucional, o governo instituído e o governo paralelo e, também, a existência de dupla moral ou de duplo *standard* moral, que está presente em todos os setores da vida pública ou privada. Ele cita o caso do comerciante que quer denunciar o competidor desleal que não paga os impostos, o do estudante que “cola” nos exames, o do professor que não ensina, e em geral o de todos aqueles que exercem uma atividade qualquer sem dedicação, sem responsabilidade, sem vocação, sem espírito de servir à comunidade. Acrescenta ele que a dupla moral implica o reconhecimento de que o sistema não deve ser cumprido fiel nem integralmente, que carece de sentido; é o parassistema o que dá realidade e sentido obrigacional às condutas individuais.<sup>15</sup>

Acredita-se, consoante acima exposto, que a moralidade pública repousa mais na consciência de bem administrar, na boa fé, do que na objetividade das leis.

Ainda, o princípio evoca uma nova postura e atitude, mais abrangente do que “administrar corretamente os bens públicos” e suas relações e reflexos com os diversos atores que fazem parte destas relações.

No Estado de Direito, a lei é o seu mandamento a ser fielmente cumprido pela administração pública, por se tratar de garantia dos direitos individuais e de fácil apreciação pelo Poder Judiciário, é o que afirma Diógenes Gasparini.

Entende-se que o agente público, quando pratica atos de gestão em nome do Estado, no exercício de sua função pública, o faz em cumprimento ao que estabelece a lei, portanto, quem tem o poder é a lei e o agente público tem somente o dever de fazer cumprir, nos limites que aquela estabelece, e assim não procedendo, seus atos serão nulos, exurgindo a possibilidade de ser responsabilizado.

---

<sup>15</sup> DI PIETRO, op. cit., p. 75.

Em decorrência deste princípio, a administração não pode conceder direito que a lei não estabeleça, como também não pode criar obrigação sem lei que o especifique. Ainda, não pode limitar direito que a lei estabelece ou sem que ela o defina.

### 2.3.2 Princípio da Impessoalidade

Segundo Helly Lopes Meirelles, “o agente público pratica atos públicos somente para cumprir os objetivos legais para atender os interesses públicos da sociedade, sem levar em conta suas intensões pessoais ou de terceiros, objetivamente”.<sup>16</sup>

Todo ato que se desviar do princípio da impessoalidade no cumprimento da finalidade prescrita na lei e visar objetivamente ao interesse de particulares, caracteriza o desvio de finalidade. Poderá ser arguida a invalidação judicial do ato, através de Ação Popular prevista na Lei Federal n. 4.717/1965, art. 2º, parágrafo único, alínea “e”.

O princípio em questão veda as promoções pessoais em decorrência de atos públicos, bem como perseguições pessoais, fatores estes que podem caracterizar o desvio de poder. Guarda ainda íntima relação com o princípio constitucional da isonomia, previsto no art. 5º, I, da CF/88. Ainda, em relação ao princípio em comento:

Nele se traduz a ideia (*sic*) de que a Administração tem que tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimen-tosas. Nem favoritismos nem perseguições são toleráveis. Simpatias ou animosidades pessoais, políticas ou ideológicas não podem interferir na atuação administrativa e muito menos interesses sectários, de facções ou grupos de quaisquer espécies. O princípio em causa não é senão o próprio princípio da igualdade ou isonomia. Está consagrado explicitamente no art. 37 *caput*, da Constituição. Além disso, assim como “todos são iguais perante a lei” (art. 5º, *caput*) a *fortiori* teriam de sê-lo perante a Administração.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> MEIRELLES, op. cit., p. 91-92.

<sup>17</sup> BANDEIRA DE MELLO, op. cit., p. 86.

O princípio da impessoalidade consagra, dessa forma, a isonomia formal entre os cidadãos e as pessoas jurídicas do Estado, entre si.

### 2.3.3 Princípio da Publicidade

O princípio da publicidade é instrumental. A publicidade é um dos requisitos de validade, na medida que possibilita o exercício do contraditório pelos legítimos interessados, e dá existência ao próprio ato administrativo.

Aduz Bandeira de Mello não ser possível a existência do Estado Democrático de Direito com atos administrativos ocultos do povo, que é o “verdadeiro detentor do poder do Estado e também seu destinatário”.<sup>18</sup>

Como garantia de publicidade dos atos administrativos, tem-se o artigo 5º, incisos XXXIII e XXXIV, “b”, da Constituição Federal/88, e a Lei Federal 9.051/95, que estabelece o direito à informação no prazo máximo de 15 dias, ainda albergando a possibilidade do remédio constitucional do *habeas data*, previsto na Constituição Federal/88, que faculta a via judicial para garantir o direito a informações do impetrante.

### 2.3.4 Princípio da Eficiência

Segundo Diógenes Gasparini, o princípio da eficiência é o dever que a administração pública direta e indireta tem de realizar suas atribuições legalmente definidas com rapidez, perfeição e rendimento, podendo ainda ser entendido como o “dever de boa administração”.<sup>19</sup>

A rapidez dos serviços prestados pode ser entendida no sentido de tempestividade, ou seja, quando diante da necessidade, a administração apresenta resposta a tempo de atendê-la, pois nada justifica a procrastinação dos serviços prestados pela administração pública, uma vez que o tempo decorrido corrói os efeitos dos serviços a serem prestados.

---

<sup>18</sup> BANDEIRA DE MELLO, op. cit., p. 85-86.

<sup>19</sup> GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 23.

Outro aspecto com relação à rapidez é a de que, se a necessidade é previsível, o administrador tem o dever de ofício, ou seja, competência legal, e os meios devem prevenir tais acontecimentos danosos com seus atos de gestão. Em não o fazendo, pode gerar responsabilidade civil objetiva para a administração pública, com o dever de indenizar, e, posteriormente, a responsabilização regressiva do agente público que praticou o ato. Colabora com o entendimento acima a manifestação do Supremo Tribunal Federal (STF), o qual expressou o seguinte entendimento: “a administração pública responde civilmente pela inércia em atender a uma situação que exige a sua presença para evitar a ocorrência danosa” (RDA, 97:177).<sup>20</sup>

Sobre a perfeição dos atos administrativos, pode-se afirmar que “estes devem ser completos em seus conteúdos e executados da melhor forma possível para evitar desperdícios, perda de tempo e recursos, para que surtam os efeitos desejados”.<sup>21</sup>

O rendimento a que se refere o aludido autor não é simplesmente o lucro, mas os resultados positivos esperados que guardam íntima relação com os recursos demandados no atendimento dos interesses públicos específicos, os quais devem ser maximizados em seus resultados positivos para a coletividade: “É, pois, a relação custo-benefício que deve presidir todas as ações públicas”, ainda “o Agente Público (...) deve tomar medidas necessárias para pôr fim a certa situação tida, em termos de resultado, por desastrosa para o Estado.”<sup>22</sup>

## 2.4 RECURSOS PÚBLICOS

O artigo 37 da Constituição Federal determina que a administração pública direta e indireta deve obedecer aos princípios da moralidade e eficiência, *in verbis*:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...].

<sup>20</sup> Disponível em [www.stf.gov.br](http://www.stf.gov.br), acesso realizado em 25/10/2009.

<sup>21</sup> GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 22.

<sup>22</sup> *Ibid*, p. 22.

A população exige um serviço público eficiente, e o interesse da sociedade impõe economia na aquisição de produtos e serviços, sem desperdício dos recursos públicos. O administrador público, portanto, deve ser eficiente e íntegro, pois o povo tem o direito subjetivo ao governo honesto.

O papel desempenhado pelo Estado na economia brasileira é um assunto frequente na pauta de discussão, em Economia. Algumas críticas tecidas pela sociedade, tais como: o gigantismo do aparelho de Estado, sua ineficiência, o sistema tributário, as disfunções dos gastos públicos, o problema que representa o *déficit* público, rondam os noticiários dos jornais. A sociedade acredita que as soluções destes problemas apontados são condições necessárias para dotar o sistema econômico de capacidade para garantir um desenvolvimento sustentado.

A teoria das finanças públicas estabelece que o governo deverá intervir na economia com o objetivo de minimizar os efeitos das falhas inerentes ao sistema de mercado.

A presença de externalidades, a existência de bens públicos puros ou mesmo de mercados imperfeitos, impossibilitam a perfeita atuação do setor privado, justificando assim a presença do estado. Caberia ao governo, então, contribuir para que o Ótimo de Pareto seja atingido, maximizando assim o bem-estar da sociedade<sup>23</sup>.

“A intervenção do governo na economia se dá através de ajustamentos na alocação de recursos (suprir o mercado de bens públicos puros, bens sociais e bens econômicos), na distribuição de renda, de riqueza e na estabilização econômica”<sup>24</sup>. Analisando o setor público no Brasil, sob o aspecto teórico, nota-se que este passa por várias dificuldades, pois não consegue cumprir satisfatoriamente suas funções. Segundo SERRA<sup>25</sup>, “houve um agravamento deste problema com as modificações efetuadas pela Constituição promulgada em 1988”.

Esta modificação do sistema fiscal atingiu a estrutura tributária e de gastos das três esferas de governo, diminuindo a participação do governo federal, dotando assim, de maior autonomia fiscal os estados e municípios. Dentre as três esferas do governo, os estados e municípios são os que atravessam a pior crise, obtendo

---

<sup>23</sup> MUSGRAVE, R.A. **Teoria das Finanças Públicas**. São Paulo: Atlas, 1976, p.57.

<sup>24</sup> Idem

<sup>25</sup> SERRA, J. **Orçamento no Brasil: as raízes da crise**. São Paulo: Atual Editora, 1994.

sucessivos déficits, observando assim, o crescimento acelerado de suas dívidas. Dívidas estas, que são fonte de atritos com o governo federal, principalmente quanto às regras do Plano de Estabilização (Plano Real), incompatíveis com a situação atual dos mesmos.<sup>26</sup>

Em muitas ocasiões, o governo federal, além de tentar contornar seus próprios desequilíbrios, tinha que atender a Estados e Municípios que recorriam à União, em busca de soluções para seus *déficits* orçamentários. Nesse sentido, as modificações propostas pela Constituição de 1988 tinham como principal objetivo, promover a descentralização dos recursos anteriormente apropriados pela União, proporcionando a Estados e Municípios a absorção de um volume maior de recursos.

## 2.5 GESTÃO PÚBLICA DOS RECURSOS

No âmbito da administração pública, parece haver um paradigma por parte da sociedade em geral, mesmo que analisado de forma empírica, de que a gestão dos recursos e do patrimônio público não é realizada com seriedade e que muitas vezes gasta-se nos serviços ou nos investimentos valores superiores aos estritamente necessários.

Por outro lado, a escassez de recursos financeiros, ou a falta de investimentos em instrumentos de controles para a geração de informações pode influenciar negativamente nesta visão, considerando-se que a falta de dados impede uma análise com maior propriedade sobre a real necessidade de determinado gasto ou de determinado investimento. Essa falta de informações pode também levar as instituições a gastarem em áreas inadequadas e deixarem outras áreas com necessidades ao desamparo.

Da mesma forma, a negligência dos administradores, em função de não haver competitividade no setor público, pois não há concorrência, ou em função destes não estarem preparados para o cargo que assumiram, pode realmente influenciar negativamente no desempenho econômico do setor público em geral.

---

<sup>26</sup> VERSANO, R. **O impacto da reforma constitucional sobre as finanças estaduais e municipais.** Revista de Administração Municipal. Rio de Janeiro, v. 36, número 193, out./dez. 1989.

Ainda, a dificuldade encontrada para uma boa gestão dos recursos públicos pode ser parcialmente explicada pela relevância eleitoral que estes representam. Ao se exigir que um gestor público invista na sociedade, pode-se levá-lo a gastar de acordo com os seus objetivos políticos, esquecendo-se de sua função principal, que é gerir com integridade os recursos que a sociedade coloca a sua disposição.

Essas são algumas considerações que podem explicar certas ineficiências na gestão pública, porém, acredita-se que nunca podem ser vistas como fatores imutáveis da forma de gestão, ao contrário, a própria legislação brasileira deixa clara a visão de que os recursos públicos devem ser geridos de forma íntegra e de acordo com as necessidades da sociedade, existindo para isso o necessário controle como instrumento de acompanhamento e gestão.

A Lei 4.320, de 17 de março de 1964, que institui normas gerais de Direito Financeiro para a elaboração e controle de Orçamentos e Balanços da União, dos Estados, Municípios e Distrito Federal, ao tratar da Contabilidade Pública, em especial, nos arts. 83 a 89, revela essa necessidade. De acordo com o art. 85 da mesma lei, os serviços contábeis deverão ser organizados com o objetivo de permitir o acompanhamento da execução orçamentária, o conhecimento da composição patrimonial, a determinação dos custos dos serviços industriais, o levantamento de balanços gerais, a análise e interpretação dos resultados econômicos e financeiros.

A Constituição Federal de 1988, em seus arts. 165 a 169, refere-se a aspectos gerais dos orçamentos. Em específico, o art. 165 estrutura o planejamento orçamentário de três modos: O Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Nessas três ferramentas distintas, fica clara a necessidade de a administração pública traçar objetivos, metas e de fazer controle e avaliação dos resultados das ações do governo realizadas com recursos públicos.

De igual relevância, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) traz novo enfoque à gestão pública. Seu objetivo está em garantir a possibilidade de se apurar responsabilidade na gestão fiscal dos recursos públicos e adota a ação planejada, com o objetivo de garantir o equilíbrio das contas públicas, e, para isso, apoia-se em quatro pontos principais: planejamento, transparência, controle e responsabilização. Ainda, em seu art. 50, VI, § 3, dispõe que a Administração Pública deverá manter

um sistema de custos que permita a avaliação e acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Visualiza-se, assim, que a responsabilidade do gestor ao atuar na administração pública não é ilimitada, e que este precisa constantemente prestar contas de suas ações, decorrendo, dessa forma, a necessidade de apuração de custos.

Acredita-se que um sistema de custos, que permita a mensuração do resultado econômico dos serviços prestados pela entidade pública, poderá demonstrar o desempenho, a economicidade, eficácia e a eficiência da gestão. Por outro lado, esse instrumento tem ainda a facilidade de ser utilizado, na visão global, como fonte de informações que podem auxiliar no processo decisório dos gestores públicos.

## 2.6 GESTÃO PÚBLICA EFICIENTE

O princípio da eficiência apareceu no ordenamento jurídico desde o Decreto-lei 200/67, quando submeteu toda atividade pública ao controle de resultado (arts. 13 e 25, V), fortaleceu o sistema de mérito (art. 25, VII), sujeitou a Administração indireta à supervisão ministerial quanto à eficiência administrativa (art. 26, III) e recomendou a demissão ou dispensa do servidor comprovadamente ineficiente ou desidioso (art. 100).

Eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.<sup>27</sup>

A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, inseriu o princípio da eficiência entre os princípios constitucionais da Administração Pública, previstos no artigo 37, caput.

---

<sup>27</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

Têm-se, a partir de Emenda 19/98, alguns artigos incluídos na Constituição Federal tais como:

art. 39, § 2º- “a União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados;  
art. 41, §1º, III - O servidor público estável só perderá o cargo: III mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa; art. 41, § 4º- como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

A eficiência apresenta como princípio dois aspectos: o primeiro diz respeito ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; o segundo ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Nesse sentido é importante distinguir alguns conceitos. A eficiência não se confunde com eficácia nem com efetividade. A eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Por outro lado, eficácia tem relação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. Finalmente, a efetividade é voltada para resultados obtidos com ações administrativas; sobreleva nesse aspecto a positividade dos objetivos.

O desejável é que tais qualificações caminhem simultaneamente, mas é possível admitir que haja condutas administrativas produzidas com eficiência, embora não tenham eficácia ou efetividade. De outro prisma, pode a conduta não ser muito eficiente, mas, em face da eficácia dos meios, acabar por ser dotada de efetividade. Até mesmo é possível admitir que condutas eficientes e eficazes acabem por não alcançar os resultados desejados; em consequência, serão despidas de efetividade.

A eficiência é um objetivo que está presente na Reforma do Estado. No Plano Diretor da Reforma do Estado, elaborado em 1995, expressamente se afirma que reformar o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do

Estado, mas também suas finanças e todo o seu sistema institucional e legal, de forma a permitir que tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil. A reforma do Estado permitirá que seu núcleo estratégico tome decisões mais corretas e efetivas, e que seus serviços – tanto os exclusivos, quanto os competitivos, que estarão apenas indiretamente subordinados na medida que se transformem em organizações públicas não estatais – operem muito eficientemente.

Em atendimento ao princípio da eficiência é que estão sendo idealizados institutos, como os contratos de gestão, as agências autônomas, as organizações sociais, as organizações civis de interesse coletivo, e demais inovações com que se depara o administrador público a todo o momento.

O princípio da eficiência, apesar de se encontrar entre os princípios elencados na Constituição Federal, não deve ser aplicado de forma absoluta. Ao lado da eficiência deve ser sempre obedecida o princípio da legalidade, pois, não se justificaria medidas ilegais com o objetivo de alcançar eficácia do ato administrativo, significa dizer que a eficiência é princípio que deve respeitar aos demais impostos à Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, sobretudo ao da legalidade, sob pena de riscos indelévels à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito.<sup>28</sup>

Porém, não se pode negar que a eficiência no setor público é uma exigência da nova tendência mundial em atender os interesses coletivos de forma célere e com resultados efetivos. Busca-se um Estado que planeje, desenvolva e execute suas funções de forma eficaz e com mais efetividade, fazendo uso de novas técnicas e hábitos que visem a resultados perenes e satisfatórios.

Neste sentido que a eficiência deve ser exigida pelo controle social, parlamentar e jurisdicional. Em síntese, a atividade administrativa deve ser controlada em seus atos pelo aspecto da eficiência, principalmente no tocante aos atos discricionários, que são aqueles em que o administrador possui liberdade de atuação de acordo com sua conveniência e oportunidade. Assim, o administrador público, em confronto com várias soluções possíveis, deve escolher aquela que satisfaça, minimize ou atenuar a demanda pública de forma mais eficiente possível.

---

<sup>28</sup> VASCONCELOS, Agno. **Princípio da Eficiência na Gestão Pública**. WebArtigos.com. Disponível em: [www.webartigos.com/articles/14519/1/o-principio-da-eficincia-na-gesto-pblica/pagina1.html](http://www.webartigos.com/articles/14519/1/o-principio-da-eficincia-na-gesto-pblica/pagina1.html). Acesso em: 12 nov. 2009.

Pode-se dizer que determinadas soluções podem ser, em vista da diversidade de situações concretas, mais eficientes que outras.

A lei, que instrumentaliza a autoridade pública de poderes especiais e de certa autonomia decisória, o faz, é claro, tendo em vista a escolha da solução mais eficiente, a que melhor satisfaça o interesse público em questão.

No controle jurisdicional, o juiz, quando provocado, deverá aferir, diante dos argumentos alegados, se o comportamento do administrador público, diante do caso concreto, revelou-se, mais eficiente, que alcançou o melhor resultado, de acordo com a lei. Diante disso, a autoridade judiciária poderá concluir que, a despeito de fazer uso de competência discricionária, a decisão tomada não foi a mais eficiente, ou seja, a que melhor se ajustava ao escopo legal.

Então, o administrador público, mesmo diante da competência discricionária, não possui a prerrogativa de optar por uma solução que seja, no ponto de vista técnico, a menos eficiente, ou seja, aquela de eficácia duvidosa. Tal ato considerar-se-ia uma afronta ao princípio da legalidade, já que a eficiência revestida de exigência constitucional está intimamente atrelada à aplicabilidade das leis.

No controle parlamentar ou legislativo, no exercício do controle externo constitucionalmente previsto, vale salientar o papel exercido pelos tribunais de contas, que avalia não só a legalidade dos atos administrativos, relacionados àqueles que implicam despesas, mas também à eficiência, economicidade e legitimidade de tais atos. Ou seja, o controle é exercido sob aspectos que se relacionam aos resultados obtidos diante dos dispêndios empreendidos, portanto se avalia, concomitantemente, a legalidade e a eficiência num mesmo prisma.

Diante de novas exigências, concebeu-se nova concepção de legalidade, passando de uma natureza formal, para uma de caráter material, em que se avalia a satisfação dos interesses públicos, atendendo ao princípio da eficiência nos atos administrativos.

Neste novo contexto, justifica-se a imposição do princípio da eficiência na tomada de decisões, enquanto vinculador de toda atividade administrativa, e, portanto, passível de aferição pelo controle jurisdicional dos atos administrativos.

O princípio da eficiência para ser efetivo necessita da participação e fiscalização de toda sociedade, a exigir qualidade e efetividade na prestação de serviços por parte da Administração Pública. Neste sentido, a própria administração

deve se utilizar de mecanismos adequados para concretizar seus objetivos, tais como: capacitação de agentes públicos, melhoria nos processos administrativos, transparência, racionalização, valorização com base no mérito, produtividade e controle.

Para que o princípio da eficiência seja efetivo é necessário um comprometimento por parte da Administração e de seus agentes. A atividade administrativa deve ser conduzida por dirigentes preocupados e comprometidos com a efetividade na prestação de serviços públicos cada vez mais eficazes. O papel do núcleo dirigente é relevante para tornar a atividade estatal mais próxima das necessidades sociais, aproximando a demanda da sociedade com a oferta de produtos e serviços adequados. Por isso, a ausência de comprometimento com a eficiência atrasa as atividades do Estado e torna cada vez mais distante a verdadeira reforma que precisamos, a da postura dos agentes públicos.<sup>29</sup>

Todavia, o agente público não é o único responsável pela eficiência no serviço público, também a Administração deve oferecer as condições necessárias para que o aparelho estatal seja cada vez menos burocrático e mais moderno em sua estrutura e modo de atuar. Dessa forma, deve profissionalizar seu pessoal, incentivar novos modelos de gestão que priorizem a agilidade e produtividade, com o devido respeito aos demais princípios constitucionais.

A eficiência na administração pública passou a ser de obediência obrigatória. Conforme parágrafo terceiro do artigo 37 da Constituição Federal, incluído pela Emenda 19: "a lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e indireta, da qualidade dos serviços; II – o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art.º 5.º, X e XXXIII; e III – a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública."

Com isto, o cidadão passa a ser agente da Reforma do Estado, com o papel de fiscal dos serviços e atividades da Administração Pública, passa a ter o direito de

---

<sup>29</sup> VASCONCELOS, Agno. **Princípio da Eficiência na Gestão Pública**. WebArtigos.com. Disponível em: [www.webartigos.com/articles/14519/1/o-principio-da-eficiencia-na-gesto-pblica/pagina1.html](http://www.webartigos.com/articles/14519/1/o-principio-da-eficiencia-na-gesto-pblica/pagina1.html). Acesso em: 12 nov. 2009.

questionar a qualidade das obras e dos serviços ofertados, diretamente pelo Estado ou por entes contratados.

Para que a Administração Pública alcance a eficiência, deve almejar a qualidade na prestação de serviços postos à disposição da sociedade, quer sejam prestados pela União, Estados, Municípios, quer sejam prestados por terceiros, em atividades de interesse público sob regime de concessão ou permissão. O Estado deve desempenhar suas ações de forma célere, buscando a perfeição para alcançar resultados positivos.

Concretamente, a eficiência é a busca do melhor resultado com menor gasto de recursos públicos, estes oriundos da arrecadação de tributos da própria sociedade, tornando a atividade pública menos dispendiosa, coibindo o desperdício do dinheiro público.

Neste sentido, o administrador de recursos públicos deve obedecer ao princípio da eficiência de forma obrigatória, pois no exercício da atividade de controle interno e externo serão avaliados não só a legalidade do gasto, mas também os resultados obtidos, ou seja, a despesa ou investimento foi empregado de forma mais eficiente tendo em vista os objetivos almejados. É a velha máxima do mundo capitalista, produzir mais e gastar menos.

O Setor Público em sentido amplo deve, em obediência ao princípio da eficiência, buscar o melhor resultado com o menor dispêndio. Economia de recursos não pode significar restrição aos usuários, exemplo disso são os serviços de saúde pública, em que os recursos são maiores e os serviços cada vez piores, ou seja, os gastos, apesar de crescentes, não vêm acompanhados de qualidade e efetividade, gerando cada vez mais insatisfação e ineficiência.

Nesse caso, em que os recursos públicos são tão mal administrados, deveria ser verificada não só a sua aplicação, mas os resultados efetivos; talvez, seria o caso de reduzi-los, buscando novas alternativas válidas para o atendimento aos usuários por meio de parcerias, em que outras entidades gerissem os recursos e dessa forma, estivessem obrigadas a prestar serviços com maior qualidade e celeridade. Devem sempre ser adotadas medidas legais que tornem a prestação de serviços públicos mais acessíveis com o menor gasto. Entre uma e outra opção válida, deve ser escolhida aquela que seja mais efetiva em relação aos resultados e com menor dispêndio possível.

Obviamente, os recursos públicos pertencem à sociedade e em benefício desta devem ser aplicados. Por isso, a gestão do dinheiro público deve ser adequada e transparente, obedecendo aos mandamentos estabelecidos nas leis de orçamento, de diretrizes orçamentárias e no Plano Plurianual, pois este é o planejamento de governo, em que os representantes eleitos no Parlamento, o Poder Legislativo, estabelecem os objetivos econômicos e setoriais, tendo em vista os problemas sociais que afetam a sociedade. Por isso, é importante o controle social desde a elaboração até a aprovação das leis que regem a atividade financeira do Estado. Interessa como os agentes políticos pretendem aplicar os recursos arrecadados da sociedade, e se estes serão aplicados da forma mais eficiente possível para atender às necessidades sociais e econômicas do país.

O princípio da eficiência deve ser respeitado pelos agentes públicos, pois não permite o emprego da máquina pública para atender os interesses pessoais dos administradores, nem seu uso perdulário, o desperdício e os gastos sem justificativa. Todo recurso, em obediência ao referido princípio, deve ser aplicado de forma legal e moral, sob pena de responsabilização dos que transgredirem seu postulado.

A gestão administrativa ineficiente é ilegítima. Por isso, o administrador público deve sempre buscar o menor desembolso e a maior vantagem, o emprego das melhores opções disponíveis, sempre objetivando alcançar a solução mais vantajosa para o atendimento das necessidades sociais.

Qualquer que seja a atuação da Administração Pública, esta deve se pautar nos princípios legais que impõem a execução dos serviços públicos conforme as normas e condições preestabelecidas, sem interrupções ou paralisações injustificadas, com resultados satisfatórios que atendam às necessidades permanentes da coletividade. Impõe-se também aos agentes prestadores de serviços públicos a adoção das cautelas e providências necessárias diante das circunstâncias, para evitar danos a quem quer que seja, pois a segurança dos cidadãos é fundamental.

Eles devem ser executados com tecnologia atualizada, instalações e equipamentos modernos e outros referenciais de eficiência, cuja inobservância poderá legitimar a aplicação das sanções contratuais previstas e a extinção unilateral do contrato administrativo. Ou seja, em matéria de serviços e obras públicas, não pode ocorrer interrupção, podendo a Administração tomar medidas

exorbitantes para defender o interesse público. Nesse sentido, o interesse e a satisfação da sociedade prevalecem sobre o interesse particular.

O Estado, em atendimento ao princípio da eficiência e da continuidade dos serviços públicos, deve atuar de forma legal, utilizando dos seus mecanismos de fiscalização e controle, para garantir a qualidade e a efetividade de suas atividades.

É importante notar que os serviços relacionados à saúde, educação, segurança e assistência social, são essenciais à sociedade, e, principalmente, atendem às camadas mais pobres; por isso, em se tratando de serviços relacionados a essas atividades deve o setor público planejar, executar e avaliar medidas adequadas, que atendam a maior parcela da população, com qualidade e resultados permanentes.

Para atender à crescente demanda da sociedade por serviços de qualidade, realizados com os recursos disponíveis e de forma transparente, tornou-se essencial para a administração pública modernizar a sua gestão, buscando novos modelos. Afinal, já não basta ter bom planejamento, estabelecer objetivos, metas e estratégias, se não há ferramentas para monitorar, avaliar, corrigir e redirecionar os seus processos em busca da eficiência.

É natural, portanto, que os diversos órgãos da administração pública nas esferas federal, estadual e municipal venham adotando metodologias consagradas pela iniciativa privada em sua gestão. No âmbito internacional, um exemplo é o governo do México, que já há alguns anos utiliza o Balanced Scorecard (BSC) para medir a performance de seus vários departamentos.

No Brasil, para atender às exigências do mercado, as pioneiras são as empresas estatais, seguidas cada vez mais pelos demais órgãos públicos. A Petrobrás adotou a gestão de processos para gerir várias de suas atividades na produção e escoamento, usando para tanto metodologias de mapeamento de processos, BSC e moderno ERP. Já o Banco do Brasil, na sua área de Tecnologia de Informação (TI), aplicou a metodologia AHP-Processo de Análise Hierárquica, consagrada como sendo a mais aplicada no mundo para o apoio à resolução de problemas complexos, priorizando assim, com sucesso, mais de 4 mil projetos.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> VASCONCELOS, Agno. **Princípio da Eficiência na Gestão Pública**. WebArtigos.com. Disponível em: [www.webartigos.com/articles/14519/1/o-prncipio-da-eficincia-na-gesto-pblica/pagina1.html](http://www.webartigos.com/articles/14519/1/o-prncipio-da-eficincia-na-gesto-pblica/pagina1.html). Acesso em: 12 nov. 2009.

Nos últimos anos essa iniciativa também tem sido feita pela administração pública em si. São diversos os exemplos que podem ser citados, como o da Secretaria da Fazenda do Estado do Amazonas, que por meio de uma reengenharia de seus processos alcançou reduções de custos, melhoria da qualidade de seus serviços e procedimentos; do TSE de Brasília com seu projeto de mapeamento, modelagem e documentação dos processos de votações eletrônicas e respectiva formalização do conhecimento visando à exportação para outros países; do Tribunal de Contas das União que começa a trabalhar com processos tendo como objetivo aperfeiçoar e otimizar os procedimentos de controle e do INSS, renovando o seu suporte de sistemas com o mapeamento dos processos para especificar as novas plataformas necessárias.

## 2.7 CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR

### 2.7.1 Histórico do Corpo de Bombeiros do Paraná

No ano de 1882, na cidade de Curitiba, teve início o Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, com a criação da sociedade de bombeiros voluntários, denominada Sociedade Teuto-brasileira de Bombeiros Voluntários, cuja competência era o combate aos incêndios na cidade de Curitiba, haja vista a necessidade do serviço e a dificuldade de recursos públicos para criar uma estrutura com recursos públicos.

No dia 23 de maio de 1912, foi sancionada a Lei Estadual nº 133, pelo então Presidente da Província do Paraná, Carlos Cavalcanti de Albuquerque, que para tanto solicitou os créditos necessários ao Congresso Legislativo do Paraná, com a finalidade de criar o Corpo de Bombeiros da Capital da Província, sendo estes autorizados.

Esta nova organização tinha equiparação plena aos postos, direitos e prerrogativas do Regimento de Segurança, que mais tarde viria a ser a atual Polícia Militar do Estado do Paraná.

No dia 08 de outubro de 1912, foi lida a Ordem do Dia do Primeiro Comandante do Corpo de Bombeiros do Paraná, Maj. Fabriciano do Rego Barros, servindo de marco inicial para as atividades da organização, a qual tinha caráter militar distribuído em um Estado-maior, dois Estados-menores e duas Companhias.

No ano de 1917, com a Lei nº 1761, foi incorporado à Força Militar com a denominação de Companhia de Bombeiros.

Em 1928, com a Lei nº 2517, voltou a ser independente, sendo constituído novamente de um Estado-maior, dois Estados-menores e duas Companhias.

No ano de 1931, o Corpo de Bombeiros, então denominado Sapadores-bombeiros, passou a integrar a Força Militar com a configuração de Batalhão, tendo suas atividades técnicas desvinculadas e as atividades administrativas subordinadas à Força Militar.

Em 15 de janeiro de 1932, foi editado o Decreto Estadual 134, que mudou a denominação da organização para Corpo de Bombeiros e o torna independente da Força Militar existente. No entanto, o mesmo ato legal possibilita o emprego do então Corpo de Bombeiros aos serviços de guerra.

Em 1934, o Decreto-Lei Federal do Governo Vargas sujeita os Integrantes do Corpo de Bombeiros à Justiça Militar da Força Militar, limita o efetivo a uma companhia, e veda a transferência dos integrantes do Corpo de Bombeiros para a Força Militar e vice-versa.

No ano de 1936, passou pela administração municipal, e em 1938 voltou a integrar a Força Militar que na época já se denominava Polícia Militar, porém, tinha autonomia administrativa e fazia parte do orçamento do Estado.

No ano de 1953, foi denominado Corpo de Bombeiros da Polícia Militar, e seus integrantes eram comuns, podendo ora exercer as funções de Policial-Militar, ora de Bombeiro-Militar.

No dia 08 de Janeiro de 1976, foi aprovada a Lei Estadual nº 6774, que criou o quadro especialista do Corpo de Bombeiros, com formação específica voltada para as atividades atinentes à Corporação, todavia, integrantes da Polícia Militar do Estado, perfazendo um de seus grandes Comandos.

Ainda no ano de 1976, por intermédio da lei acima citada, os serviços de Bombeiros foram estendidos para o interior do Estado, por intermédio da criação dos Grupamentos de Incêndios nas cidades de Ponta Grossa e Londrina, com estrutura

equivalente à dos Batalhões de Polícia Militar. O que viabilizou economicamente esta expansão foi a criação e implantação do Fundo Municipal de Reequipamento de Bombeiros (FUNREBOM) nestas cidades.

Ainda neste ano, o Corpo de Bombeiros oficializou o que já vinha executando além do combate a incêndios, que eram os serviços de Busca, Salvamento e Guarda-Vidas, com a criação do Grupamento de Busca e Salvamento (GBS) na cidade de Curitiba.

No dia 29 de Dezembro do ano de 1983, foi aprovada a Lei Estadual nº 7815, a qual criou mais dois Grupamentos de Incêndio nas cidades de Maringá e Cascavel.

No ano de 1988, por intermédio de Portaria da Secretaria de Saúde do Estado e da Secretaria de Segurança, foi nomeada uma comissão para estudar a implantação do serviço de atendimento ao trauma no Estado do Paraná. No ano de 1990, foi assinado Convênio entre a Secretaria de Saúde e Secretaria de Segurança do Estado do Paraná, o qual cria o Serviço de Atendimento ao Trauma e Emergência incorporado às atividades do Corpo de Bombeiros no Estado do Paraná. Inicialmente foi implantado na cidade de Curitiba e, depois, difundido para as demais cidades do interior do Estado que tivessem mais de cinquenta mil habitantes e contassem com Unidades do Corpo de Bombeiros.

Com a aprovação da Lei Estadual nº 10.956, de 05 de Dezembro de 1994, houve uma readequação das Unidades do Corpo de Bombeiros e os Grupamentos de Incêndios, que passaram a denominar-se Grupamentos de Bombeiros (GB). Foram criados os Subgrupamentos de Bombeiros Independentes (SGBIs) nas cidades de Foz do Iguaçu e Paranaguá. O mesmo ato extingue o Grupamento de Busca e Salvamento sediado em Curitiba, passando este a incorporar as demais Unidades, bem como cria o Sexto Grupamento de Bombeiros para atender a Região Metropolitana de Curitiba, sediado na cidade de São José dos Pinhais.

No ano de 2005, com a aprovação da Lei Estadual nº 10956, de 05 de dezembro, foi criada a estrutura de Defesa Civil integrada aos Grupamentos e Subgrupamentos Independentes de Bombeiros, por intermédio das Coordenadorias Regionais de Defesa Civil (COREDEC), em um total de oito em nosso Estado.

Ainda dentro da estrutura de Defesa Civil, foi criada a possibilidade de implantação do Projeto Bombeiros Comunitários nas cidades com mais de quinze

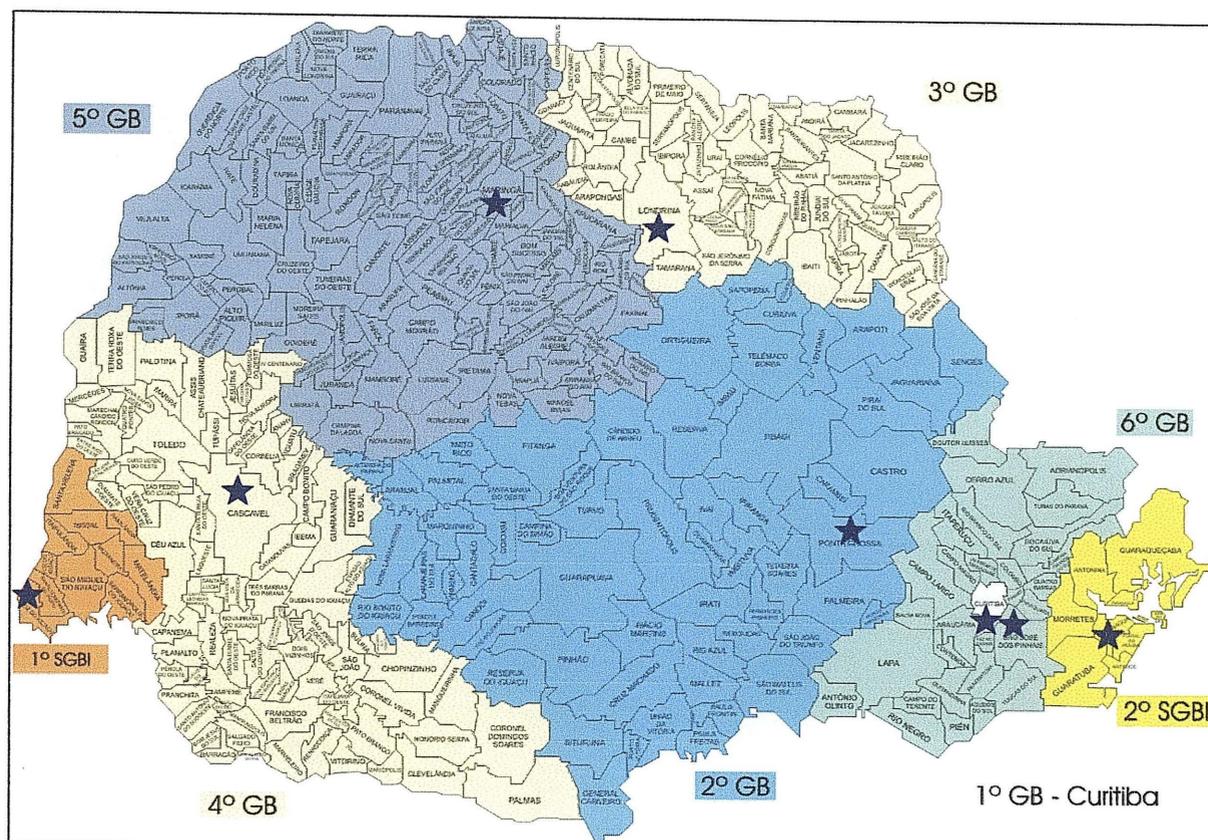
mil habitantes. Para tal intento, o Estado viabiliza o financiamento do quartel e doou uma viatura de combate a incêndios; em contrapartida, o município forneceu dez funcionários para serem treinados e coordenados os serviços pelas Unidades do Corpo de Bombeiros Militar da área. Este projeto, apesar de ter o nome de Bombeiros, não guarda a mesma qualidade de funcionamento das Unidades Militares implantadas no Estado, pois muitas delas subordinam-se aos crivos e vontades políticas em sua implantação, operacionalidade e funcionamento.

Em 07 de Outubro de 2005, é aprovada a Lei Estadual nº 14851, que muda a denominação do SIATE, de Serviço Integrado de Atendimento ao Trauma em Emergência, para Sistema Integrado de Atendimento ao Trauma em Emergência, passando a integrar o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência e Emergência (SAMU) por imposição federal. Esta configuração existe apenas em poucos Estados-membros, como por exemplo Paraná e Mato Grosso do Sul, pois não se pode extinguir um serviço já implantado, com relevantes serviços e boa aceitação pela população.

No dia 28 de Dezembro de 2006, por intermédio da Portaria do Comando Geral da Polícia Militar nº 1447, foi readequado o efetivo do Corpo de Bombeiros, e criado o Grupo de Operações de Socorro Tático (GOST) no âmbito do Comando do Corpo de Bombeiros, sediado em Curitiba.

### 2.7.2 Distribuição Geográfica no Estado

O Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná está presente em quarenta e nove cidades do Estado, subdividido em Seis Grupamentos de Bombeiros e dois Subgrupamentos Independentes, conforme o quadro a seguir:



**FIGURA 1 – MAPA DA DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DO CB NO ESTADO DO PARANÁ**

FONTE: Site do Corpo de Bombeiros

O efetivo previsto para guarnecer estas unidades do Corpo de Bombeiros é de 3.439 Militares, contudo o efetivo existente é limitado em 2681 Bombeiros. Dentre estas unidades, algumas frações de bombeiros (quartéis) foram criadas e guarnecidas sem previsão legal, bem como, diversos integrantes do Corpo de Bombeiros estão classificados em funções e não as exercem, pois prestam serviço em outras áreas do Estado, agravando a operacionalidade e a administração da Corporação, segundo dados fornecidos pela Primeira Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros.

### 2.7.3 Ocorrências Atendidas pelo CB nos Últimos Quatro Anos

Ano	2005	2006	2007	2008
Ocorrências Atendidas	102.992	114.802	131.640	134.067

**QUADRO 1 – OCORRÊNCIAS ATENDIDAS PELO CB**

Fonte: Sistema de Registro de Ocorrências do Corpo de Bombeiros

Dentre as ocorrências atendidas nos últimos quatro anos pelo Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, podem-se destacar algumas modalidades ou tipos mais frequentes em números absolutos e percentuais, referentes ao ano de 2008:

MODALIDADES DE OCORRÊNCIAS	QUANTIDADE	PERCENTUAIS
Acidentes de Trânsito	54.606	40,72 %
Agressão	13.053	9,74 %
Busca e Salvamento	4.365	3,26 %
Clínica	11.988	8,94 %
Incêndio	15.276	11,39 %
Prevenção e Auxílio à População	16.589	12,37 %
Quedas	17.343	12,94 %
Queimaduras/ Choque Elétrico	503	0,38 %
Vistorias	344	0,26 %
<b>TOTAL</b>	<b>134.067</b>	<b>100%</b>

QUADRO 2 – QUANTIDADE DE OCORRÊNCIAS POR MODALIDADE - ANO 2008  
 FONTE: Sistema de Registro de Ocorrências do Corpo de Bombeiros

Observe-se que a quantidade de vistorias registradas no quadro 2 acima, refere-se apenas a vistorias oriundas de emergências, ou seja, de ocorrências. As vistorias preventivas não estão computadas.

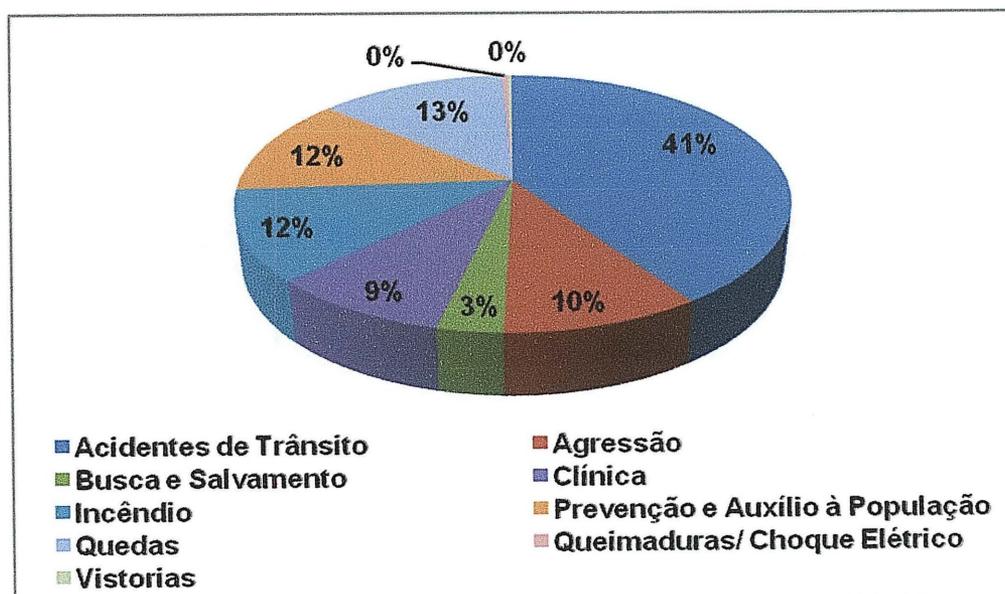
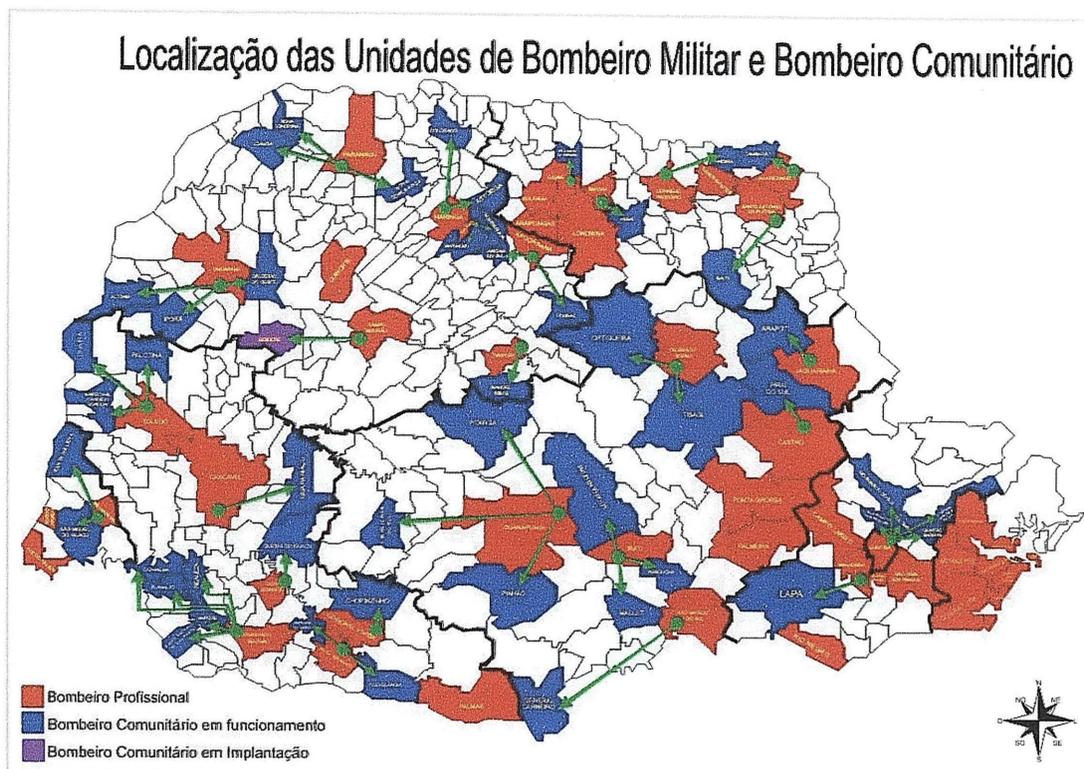


GRÁFICO 1 – OCORRÊNCIAS POR MODALIDADE – ANO 2008  
 FONTE: Sistema de Registro de Ocorrências do Corpo de Bombeiros

O Estado do Paraná possui 399 municípios, e destes apenas 49 possuem Unidades do Corpo de Bombeiros instaladas, e sua distribuição no território paranaense, bem como a dos Bombeiros comunitários, se verifica no mapa abaixo:



**FIGURA 2 – LOCALIZAÇÃO DAS UNIDADES DE BOMBEIRO MILITAR E BOMBEIRO COMUNITÁRIO**

FONTE: Site do Corpo de Bombeiros

O Governo do Paraná, na tentativa de levar as atividades de bombeiros para as demais cidades do Estado, aprovou, no ano de 2004, o Projeto Bombeiro Comunitário, que consiste em uma parceria entre os Municípios com mais de quinze mil habitantes que tivessem capacidade de endividamento.

Neste convênio, o Estado financiou oitenta por cento de um Posto de Bombeiros, fez a doação de um Caminhão de Combate a Incêndios equipado, enquanto a Prefeitura dos municípios interessados deveria disponibilizar dez homens para os serviços de bombeiros, mobiliar os postos de Bombeiro Comunitário e manter as despesas correntes dos respectivos postos.

Deste projeto, resultou a implantação de Bombeiros Comunitários em 50 cidades no Estado do Paraná, entretanto estes não guardam similitude de qualidade, nem mesmo resposta às ocorrências que por lei são de competência da Polícia

Militar do Paraná, mais especificamente do Corpo de Bombeiros, uma vez que aquelas frações estão preparadas e equipadas para atuarem apenas em pequenos incêndios urbanos, ambientais e outros do gênero.

#### 2.7.4 Atividades Realizadas pelo Corpo de Bombeiros da PMPR

A Corporação realiza algumas atividades que são de suma importância para a população de nosso Estado, como, por exemplo, as vistorias preventivas e seu resultado prático relativo ao salvamento de vidas e patrimônio, que, apesar de não mensuráveis, refletem na diminuição do número e gravidade das ocorrências de bombeiros.

Outro serviço de relevante importância realizado pela Corporação é o serviço de Guarda-Vidas no litoral do Estado, Costa Oeste e algumas cidades, como por exemplo Guarapuava e Umuarama, iniciando-se nos finais de ano até os meses do início do ano vindouro, conhecidos como Operações Verão, na qual mais importante que os salvamentos são as orientações e advertências realizadas pelo Guarda-Vidas, que prestam serviço em pé, com água pela canela, orientando e conversando com as pessoas, conduzindo a um aumento de 62.278 orientações, na temporada 2004/05 para 99.986 na temporada 2008/09 e possibilitaram, neste período, a diminuição no número absoluto de vítimas fatais de afogamento de 13 na temporada 2004/05 para 8 na temporada 2008/09, sem considerar o aumento do número de banhistas nas praias do Paraná no mesmo período (dados obtidos dos Relatórios finais das Operações Verão 2007/08 e 2008/09).

Os recursos financeiros utilizados pelo Corpo de Bombeiros nos últimos cinco anos, em suas diversas fontes de recursos, estão resumidos no quadro 3 a seguir, baseado nas informações prestadas pelos Grupamentos via email, e documento emitido pela Divisão de Administração e Finanças do Corpo de Bombeiros, chegando no ano de 2008 perto de 130 milhões de reais:

<b>FONTE DE RECURSO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>1º SGBI FUNREBOM</b>	900.000,00	965.000,00	1.023.000,00	1.088.000,00	1.115.000,00
<b>2º SGBI FUNREBOM</b>	507.532,80	578.314,10	1.298.853,02	1.413.023,17	884.978,92
<b>2º GB FUNREBOM</b>	577.058,36	706.974,01	486.624,41	914.289,23	903.634,70
<b>3º GB FUNREBOM</b>	3.051.821,86	3.501.206,21	2.945.840,39	2.862.834,07	3.110.929,49
<b>4º GB FUNREBOM</b>	3.174.988,50	1.577.429,06	1.614.256,44	2.609.719,40	2.994.354,64
<b>5º GB FUNREBOM</b>	2.578.173,99	2.411.272,22	2.311.888,09	3.617.621,85	3.045.049,47
<b>6º GB (MUNICÍPIO)</b>	573.789,15	585.256,28	678.798,55	591.144,77	835.147,38
<b>ESTADO (PESSOAL)</b>	67.688.546,15	76.725.785,75	81.214.619,62	86.187.419,88	88.200.399,38
<b>FUNCB (ESTADO)</b>	3.907.735,36	10.513.465,78	12.297.883,59	13.645.374,28	26.729.415,46
<b>INFRAERO (CONVÊNIO)</b>	836.819,02	1.097.872,38	1.813.980,81	1.938.579,98	883.354,94
<b>TESOURO (ESTADO)</b>	1.197.369,08	1.353.046,53	1.490.883,54	1.188.622,97	1.118.933,81
<b>TOTAL</b>	<b>85.443.834,27</b>	<b>100.015.622,30</b>	<b>107.176.628,50</b>	<b>116.056.629,60</b>	<b>129.821.198,19</b>

**QUADRO 3 - RECURSOS FINANCEIROS UTILIZADOS PELO CORPO DE BOMBEIROS NO PERÍODO DE 2004 A 2008**

FONTE: Unidades do Corpo de Bombeiros

Estes valores são aproximados, haja vista que alguns municípios que têm fonte de recursos do FUNREBOM não conseguiram apurar estes gastos, e nem têm controle sobre eles.

Além dos custos e investimentos anuais acima, há que se considerar o patrimônio físico mobiliário, imóveis, viaturas, equipamentos e outros disponibilizados ao Corpo de Bombeiros para a realização de suas diversas atividades nas Unidades e Subunidades do nosso Estado, que foram estimados em

aproximadamente 140 milhões de reais, de acordo com avaliação feita pela Quarta Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros, no ano de 2008, que considerou a avaliação dos imóveis feita com base no IPTU, que é bem abaixo do valor real dos imóveis.

## 2.8 LEGISLAÇÃO APLICÁVEL À POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

A Polícia Militar do Paraná, e por consequência o Corpo de Bombeiros, está sujeita a todo um arcabouço jurídico, incluindo a legislação castrense, que influencia na aplicação do princípio da eficiência na gestão dos recursos colocados à disposição dos administradores.

### 2.8.1 Lei de Organização Básica

A Lei Estadual nº 6.774, de 08 de Janeiro de 1976, Lei de Organização Básica da Polícia Militar do Paraná, trata da estrutura da Polícia Militar e define as competências do Estado Maior e grandes comandos, inclusive do Corpo de Bombeiros, dita as seguintes atribuições específicas.<sup>31</sup>

Art. 2º. Compete à Polícia Militar: [...] V - realizar serviços de prevenção e de extinção de incêndios, simultaneamente com o de proteção e salvamento de vidas e material nos locais de sinistro, bem como o de busca e salvamento, prestando socorros em caso de afogamento, inundações, desabamentos, acidentes em geral, catástrofes e calamidades públicas.

Art. 40. O Corpo de Bombeiros é estruturado em órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução.

Art. 48. As Unidades de Bombeiros que, como órgão de execução, compõem o Corpo de Bombeiros, bem como a sua organização pormenorizada e efetivo, constarão do Quadro de Organização da Polícia Militar do Estado do Paraná.

Art. 71. O julgamento das faltas disciplinares cometidas por policial militar, durante a execução de policiamento, far-se-á na forma do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado do Paraná, em vigor.

---

<sup>31</sup> PARANÁ. Lei Estadual nº 6.774, de 08 de janeiro de 1976, Lei de Organização Básica da PMPR. Disponível em:

<http://www.pmpr.pr.gov.br/arquivos/pm1/File/Leis/LOB/1976%2001%2008%20-%20Lei%20Est%206.774%20-%20LOB%20Atualizada.pdf>. Acesso em: 15 out. 2009.

Inferre-se deste diploma legal que o Corpo de Bombeiros e seus Integrantes devem seguir todos os regulamentos atinentes à Polícia Militar do Paraná, inclusive para Ensino, Instrução, Promoções, Disciplina e outros.

## 2.8.2 Regulamento Interno de Serviços Gerais

O Regulamento Interno de Serviços Gerais da Polícia Militar do Paraná, aprovado pelo Decreto Lei Estadual nº 9.060, de 01 de Dez de 49, estabelece, em seu art. 3º, que “a organização da PMPR será baseada na disciplina e hierarquia.”<sup>32</sup>

O art. 6º do Decreto em questão afirma: “Comando é função do posto e constitui uma prerrogativa impessoal, na qual se define e caracteriza o chefe.”<sup>33</sup>

No seu art. 7º, parágrafo único, completa:

**Como chefe, o Comandante dá à tropa o seu exemplo de caráter e de profissional consciencioso, preparando-a, moral e tecnicamente, para o desempenho de sua missão militar, social e policial, dirigindo-a com clarividência, acerto e segurança; como administrador, deve prever e prover suas necessidades materiais, estabelecer e orientar as relações internas e externas da tropa, assegurando-lhe o progresso e honrando-lhe as tradições.**<sup>34</sup>

(grifo nosso)

Neste contexto, infere-se que a hierarquia norteia o processo para a assunção das funções de comando e chefia no âmbito da Polícia Militar, cabendo aos administradores se prepararem para bem desempenhar suas funções, inclusive na gestão dos recursos colocados à sua disposição.

O Decreto em questão define ainda, respeitando o previsto na Lei de Promoção de Oficiais, que as promoções obedecerão aos critérios da antiguidade e

---

<sup>32</sup> PARANÁ. Decreto Lei Estadual nº 9.060, de 01 de Dezembro de 1949. Aprova o Regulamento Interno de Serviços Gerais da Polícia Militar do Paraná. Disponível em [www.pm.pr.pr.gov.br](http://www.pm.pr.pr.gov.br). Acesso em 20 out. 2009.

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> PARANÁ. Decreto Lei Estadual nº 9.060, de 01 de Dezembro de 1949. Aprova o Regulamento Interno de Serviços Gerais da Polícia Militar do Paraná. Disponível em [www.pm.pr.pr.gov.br](http://www.pm.pr.pr.gov.br). Acesso em 20 out. 2009.

merecimento, bem como o Governador do Estado escolhe o Oficial a ser promovido pelo critério do merecimento, como segue:

Art. 334. O ingresso nos quadros de oficiais das armas ou dos serviços e as promoções nos postos da hierarquia respectiva, operar-se-ão de conformidade com as disposições da Lei de Promoções e do Estatuto em vigor na Polícia Militar...<sup>35</sup>

Ainda, o mesmo regulamento define o Conselho Econômico da Polícia Militar do Paraná e suas atribuições, sendo este presidido pelo Comandante Geral da Corporação, ao qual também recai a competência para indicar os Comandantes das demais Unidades da Corporação, *ipsis litteris*:

Art. 395. As transferências de tenentes coronéis, de um para outro cargo, bem como as respectivas classificações, serão feitas por decreto do Governador do Estado, mediante proposta do Comandante Geral.

Parágrafo único. Independem de proposta do Comandante Geral, as transferências e classificações de nomeações para cargos na Casa Militar do Governador do Estado.

Art. 396. Ao Comandante Geral competem às transferências e classificações dos majores, capitães, subalternos e aspirantes a oficial, nas Unidades, Subunidades e Serviços da Polícia Militar, segundo o disposto no parágrafo único do artigo 41 do Estatuto da Corporação.<sup>36</sup>

Do exposto acima, infere-se que as promoções e a nomeação das funções de Comando de Unidade e do Estado-Maior da Polícia Militar do Paraná, inclusive a do Comandante Geral, estão a critério do Governador do Estado, bem como se evidencia que a responsabilidade administrativa sobre os atos, no desempenho dos deveres de ofício, é do nomeado para a função e uma delas é a de bem administrar, inserido neste mister.

Do exposto, clareia-se o dever de eficiência na gestão dos recursos públicos, cujo principal responsável na PMPR é o Comandante Geral, que, em comparação com os demais oficiais, tem maiores deveres e atribuições.

---

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> PARANÁ. **Decreto Lei Estadual nº 9.060, de 01 de Dezembro de 1949.** Aprova o Regulamento Interno de Serviços Gerais da Polícia Militar do Paraná. Disponível em [www.pm.pr.pr.gov.br](http://www.pm.pr.pr.gov.br). Acesso em 20 out. 2009.

Ainda, a norma em questão discrimina quem tem competência, dentro da estrutura militar, de nomear outras funções de comando, depreendendo-se que estes também têm o dever de eficiência na gestão dos recursos postos à disposição para o exercício de sua missão legal.

O Corpo de Bombeiros segue os mesmos princípios normativos estabelecidos no presente decreto para o preenchimento das funções, bem como está inserido no mesmo sistema de Promoções da PMPR e preenchimento dos cargos, apesar de seus membros fazerem parte de um quadro distinto no efetivo geral da caserna.

### 2.8.3 Lei de Promoção de Oficiais - Lei nº 5.944, de 21 de Maio de 1969

A Lei de Promoção de Oficiais aplicável no âmbito da PMPR, Lei nº 5.944, de 21 de maio de 1969<sup>37</sup>, estabelece princípios, requisitos, processamento das promoções e cria a Comissão de Promoções de Oficiais (CPO), que é presidida pelo Comandante Geral da Polícia Militar, conforme os art. 1º e 3º da lei em questão.

Em seu art. 26, a presente norma também estabelece a organização do quadro de acesso ao posto imediatamente posterior pelos critérios de merecimento e antiguidade.

Os documentos que a CPO deve elaborar são as fichas de informações que contêm os conceitos emitidos pelos respectivos Comandantes, Chefes ou Diretores dos Oficiais a serem incluídos nos quadros de acesso, previstos nos art. 27, item II, parágrafos 2º e 3º, do mesmo *codex*.

Ainda, o art. 35 assevera que a ficha de merecimento dos concorrentes deve ser publicada em boletim interno, e o art. 36 reza: “a contagem de pontos é o processo através do qual a CPO afere as qualidades morais, intelectuais, profissionais e outros fatores que conduzam a estabelecer graus justos e equilibrados, com referência ao merecimento ou não do oficial.”

O art. 37 da presente lei regulamenta os pontos a serem registrados nas fichas individuais, e o art. 40 estabelece que o conceito a ser emitido sobre o oficial é de competência da CPO, a qual deve observar a conduta militar, espírito militar,

---

<sup>37</sup> PARANÁ. **Lei Estadual nº 5.944, de 21 de Maio de 1969**. Lei de Promoção de Oficiais da Polícia Militar do Paraná. Disponível em [www.pm.pr.pr.gov.br](http://www.pm.pr.pr.gov.br). Acesso em 20 out. 2009.

cultura policial militar, caráter, conduta civil e dedicação ao trabalho do Oficial que concorre à promoção, sendo que deste conceito não cabe recurso, conforme estabelece o parágrafo único do mesmo artigo.

A Lei de Promoção de Oficiais vige desde 1969, portanto, anterior à Constituição Federal/88, e apesar de ter sofrido várias alterações no decorrer do tempo, ainda necessita de pequenas revisões e alterações para se adaptar à Carta Magna, como também se adequar à realidade requerida da PMPR. No entanto, esta lei tem instrumentalidade, desde que aplicada com legitimidade voltada aos valores institucionais para avaliação dos Oficiais que concorrem à promoção.

Dentro deste conceito que a CPO emite baseada na ficha que leva em consideração o conceito emitido pelos Comandantes, Chefes ou Diretores que trabalham junto ao oficial a serem promovido, acredita-se que a aferição da eficiência do oficial esteja inserida neste contexto, ou deveria.

#### 2.8.4 Regulamento de Ética Profissional dos Militares Estaduais do Paraná - Decreto Nº 5.075/98

O Decreto Lei Estadual nº 5.075, de 28 de dezembro de 1998<sup>38</sup> e seu anexo, constituem-se no Regulamento de Ética da Polícia Militar do Estado do Paraná, e desta filtram-se os itens atinentes ao que se entende ter íntima relação com a Eficiência dos integrantes da PMPR e ressalta-se o art. 1º, que se refere à organização "(...) norteia-se por princípios que formam a consciência profissional do militar estadual e representa imperativos de sua conduta, traduzindo-se pelo fiel cumprimento à lei, às ordens das autoridades constituídas (...)"

O art. 6º edita os valores militares determinantes da moral do militar estadual, o item II define que a moralidade pública se caracteriza pela honestidade e probidade, tanto no exercício das atividades administrativas quanto nas atividades operacionais, o item III define que a responsabilidade pública dos militares é

---

<sup>38</sup> PARANÁ. Decreto Lei Estadual nº 5.075, de 28 de dezembro de 1998. Regulamento de Ética Profissional dos Militares Estaduais do Paraná. Disponível em: [www.pmpr.pr.gov.br](http://www.pmpr.pr.gov.br). Acesso em: 20 out. 2009.

evidenciada pelo profissionalismo, pelo exercício da profissão com entusiasmo e perfeição, na busca constante de resultados.

Ainda o art. 7º explicita os deveres éticos a serem seguidos pelos militares estaduais e destaca alguns itens com relação íntima com o dever de gestão eficiente, quais sejam: VIII “cumprir e fazer cumprir a Constituição, as leis e as ordens legais das autoridades competentes, exercendo sua atividade profissional com responsabilidade, inculcando, também, o senso de responsabilidade nos subordinados, sempre desempenhando sua missão de forma correta na busca de resultados positivos.”; XII “atuar com devotamento ao interesse público, colocando-o acima dos interesses particulares.”; XVII “exercer as funções com integridade e equilíbrio, seguindo os princípios que regem a administração pública, não sujeitando o cumprimento do dever às influências indevidas.”; o item que julga-se ser um dos mais importantes e que definem bem o mister de gestionar com eficiência é o XXXIV “atuar com eficiência e probidade, zelando pela economia e conservação dos bens públicos, cuja utilização lhe for confiada.”

O presente ato normativo vem a reforçar a necessidade de boa gestão dos recursos públicos no âmbito do Corpo de Bombeiros, e para tal impõe valor coercitivo pelo não cumprimento de seus mandamentos, elevando-os à categoria de valor ético da profissão.

### 3 ANÁLISE DOS DADOS

Os questionários constam de 7 (sete) perguntas do tipo fechada, e foram aplicadas a 18% do efetivo total existente no Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, entre Oficiais Superiores, Oficiais Intermediários, Oficiais Subalternos e Praças de todas as Unidades da Corporação.

#### 3.1 PRIMEIRA QUESTÃO - CONCEITO PARA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS NO BRASIL

A primeira questão solicitava atribuição de conceito para a eficiência da Gestão dos Recursos Públicos no Brasil, a nível Federal, visando ao interesse público. As respostas apresentadas são:

- ( ) Excelente - 90% a 100%
- ( ) Ótima – 70% a 89%
- ( ) Boa – 50% a 69%
- ( ) Regular – 30% a 49%
- ( ) Ruim – 10% a 29%
- ( ) Péssima – 0% a 9%

A Tabela 1 demonstra a opinião dos entrevistados, discriminados por Unidades e por círculos hierárquicos, de como está a eficiência da Gestão dos recursos públicos no Brasil, em nível federal, visando ao interesse público.

TABELA 1 – CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO BRASIL, A NÍVEL FEDERAL

	EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
CCB	Oficial Superior	17	0	0	0	0	0	0
	Oficial Intermed.	22	3	0	0	1	2	0
	Oficial Subalt.	17	3	0	0	0	2	1
	Praça	150	12	0	0	0	4	3
	TOTAL	206	18	0	0	1	8	4

		EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
1º GB	Oficial Superior	4	2	0	0	0	1	1	0
	Oficial Intermed.	6	3	0	0	1	1	0	1
	Oficial Subalt.	9	10	0	0	2	5	2	1
	Praça	371	124	2	6	25	48	26	17
	TOTAL	390	139	2	6	28	55	29	19
2º GB		EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
	Oficial Superior	3	2	0	0	0	1	1	0
	Oficial Intermed.	2	2	0	0	1	1	0	0
	Oficial Subalt.	11	6	0	0	1	2	3	0
	Praça	357	83	1	2	16	38	21	5
TOTAL	373	93	1	2	18	42	25	5	
3º GB		EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
	Oficial Superior	4	2	0	0	1	1	0	0
	Oficial Intermed.	4	3	1	0	0	1	1	0
	Oficial Subalt.	9	3	0	0	0	1	2	0
	Praça	355	88	2	8	15	33	21	9
TOTAL	372	96	3	8	16	36	24	9	
4º GB		EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
	Oficial Superior	3	1	0	0	0	0	1	0
	Oficial Intermed.	5	2	0	0	0	1	1	0
	Oficial Subalt.	8	5	0	0	2	1	2	0
	Praça	317	24	0	1	4	11	5	3
TOTAL	333	32	0	1	6	13	9	3	
5º GB		EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
	Oficial Superior	3	3	0	1	0	1	0	1
	Oficial Intermed.	6	4	0	0	1	2	0	1
	Oficial Subalt.	15	0	0	0	0	0	0	0
	Praça	363	34	2	0	5	13	12	2
TOTAL	387	41	2	1	6	16	12	4	
6º GB		EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
	Oficial Superior	3	1	0	0	1	0	0	0
	Oficial Intermed.	6	2	0	0	0	2	0	0
	Oficial Subalt.	7	4	0	0	0	1	3	0
	Praça	257	30	0	3	4	6	16	1
TOTAL	273	37	0	3	5	9	19	1	

		EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
<b>1º SGBI</b>	Oficial Superior	1	1	0	0	1	0	0	0
	Oficial Intermed.	1	0	0	0	0	0	0	0
	Oficial Subalt.	6	3	0	0	1	1	1	0
	Praça	152	14	0	2	0	4	7	2
	<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<b>2º SGBI</b>	Oficial Superior	1	1	0	0	1	0	0	0
	Oficial Intermed.	2	1	0	0	1	0	0	0
	Oficial Subalt.	7	3	0	0	0	3	0	0
	Praça	177	17	1	0	3	5	8	0
	<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>2.681</b>	<b>497</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>87</b>	<b>192</b>	<b>138</b>	<b>48</b>	

FONTE: Pesquisa de Campo

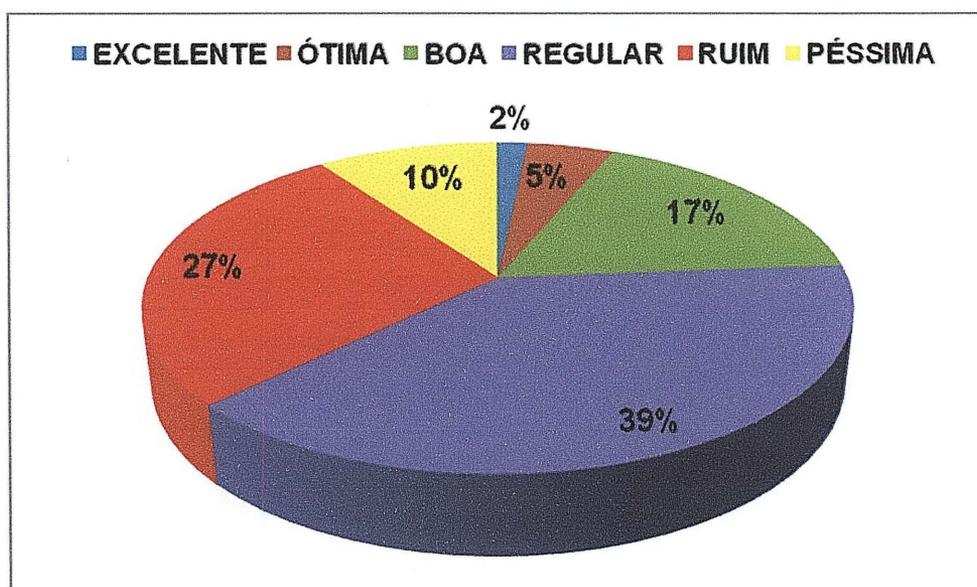


GRÁFICO 2 - CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO BRASIL, A NÍVEL FEDERAL (RESPOSTA GERAL)

FONTE: Pesquisa de Campo

Da observação que se pode fazer do Gráfico 2 e Tabela 1 acima apresentados, pode-se concluir que a maior parte dos entrevistados (66%) é de opinião que a eficiência da gestão dos recursos públicos no Brasil, em nível Federal, é regular ou ruim, demonstrando claramente que os integrantes do Corpo de Bombeiros não estão satisfeitos com a gestão de recursos federais. As respostas “excelente” e “ótima” somam apenas 7%, evidenciando o descontentamento do efetivo com a gestão dos recursos federais.

Analisando-se apenas a opinião dos Oficiais pesquisados, o resultado obtido é semelhante ao geral, conforme se pode verificar no Gráfico 3, a seguir representado:

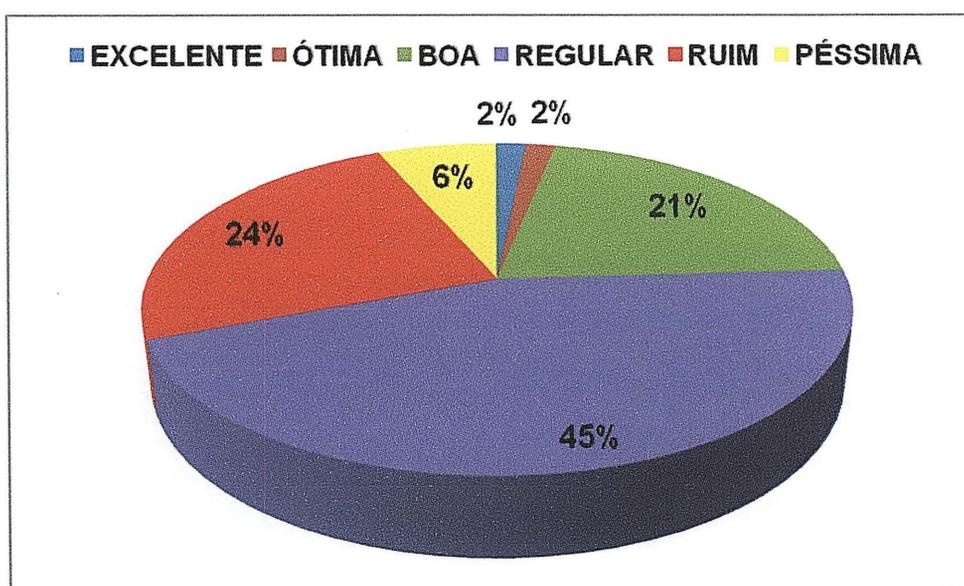


GRÁFICO 3 - CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO BRASIL, A NÍVEL FEDERAL (RESPOSTA OFICIAIS)

FONTE: Pesquisa de Campo

### 3.2 SEGUNDA QUESTÃO - CONCEITO PARA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS NO PARANÁ

A segunda questão solicitava que os pesquisados atribuíssem conceito para a eficiência da Gestão dos Recursos Públicos no Paraná, nível Estadual, visando ao interesse público. Foram apresentadas como respostas as indicadas na Tabela 2.

- ( ) Excelente - 90% a 100%
- ( ) Ótima – 70% a 89%
- ( ) Boa – 50% a 69%
- ( ) Regular – 30% a 49%
- ( ) Ruim – 10% a 29%
- ( ) Péssima – 0% a 9%

A Tabela 2, abaixo, traz os conceitos atribuídos por Unidade, e por Círculo Hierárquico.

**TABELA 2 – CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO PARANÁ, A NÍVEL ESTADUAL**

	EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA	
<b>CCB</b>	Oficial Superior	17	0	0	0	0	0	0	
	Oficial Intermed.	22	3	0	0	3	0	0	
	Oficial Subalt.	17	3	0	0	2	1	0	
	Praça	150	12	0	0	1	4	5	2
	<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
<b>1º GB</b>	Oficial Superior	4	2	0	0	1	1	0	
	Oficial Intermed.	6	3	0	0	1	1	0	
	Oficial Subalt.	9	10	0	0	3	5	1	
	Praça	371	124	1	6	31	49	26	11
	<b>TOTAL</b>	<b>390</b>	<b>139</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>56</b>	<b>28</b>	<b>12</b>
<b>2º GB</b>	Oficial Superior	3	2	0	0	0	2	0	
	Oficial Intermed.	2	2	0	0	1	1	0	
	Oficial Subalt.	11	6	0	0	1	2	3	
	Praça	357	83	0	7	15	37	18	6
	<b>TOTAL</b>	<b>373</b>	<b>93</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>6</b>
<b>3º GB</b>	Oficial Superior	4	2	0	0	1	1	0	
	Oficial Intermed.	4	3	0	1	0	1	0	
	Oficial Subalt.	9	3	0	0	1	1	0	
	Praça	355	88	0	7	22	34	17	8
	<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>37</b>	<b>19</b>	<b>8</b>

	EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA	
4º GB	Oficial Superior	3	1	0	0	0	1	0	0
	Oficial Intermed.	5	2	0	0	1	1	0	0
	Oficial Subalt.	8	5	0	1	3	1	0	0
	Praça	317	24	0	0	6	11	4	3
	TOTAL	333	32	0	1	10	14	4	3
5º GB	Oficial Superior	3	3	0	0	1	2	0	0
	Oficial Intermed.	6	4	0	0	1	2	0	1
	Oficial Subalt.	15	0	0	0	0	0	0	0
	Praça	363	34	1	2	11	12	6	2
	TOTAL	387	41	1	2	13	16	6	3
6º GB	Oficial Superior	3	1	0	0	1	0	0	0
	Oficial Intermed.	6	2	0	0	0	2	0	0
	Oficial Subalt.	7	4	0	0	0	3	1	0
	Praça	257	30	1	3	4	11	11	0
	TOTAL	273	37	1	3	5	16	12	0
1º SGBI	Oficial Superior	1	1	0	0	1	0	0	0
	Oficial Intermed.	1	0	0	0	0	0	0	0
	Oficial Subalt.	6	3	0	0	0	3	0	0
	Praça	152	14	0	1	0	8	4	1
	TOTAL	160	19	0	1	1	11	4	1
2º SGBI	Oficial Superior	1	1	0	0	1	0	0	0
	Oficial Intermed.	2	1	0	0	1	0	0	0
	Oficial Subalt.	7	3	0	0	2	1	0	0
	Praça	177	17	0	0	2	6	8	1
	TOTAL	187	22	0	0	6	7	8	1
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>2.681</b>	<b>497</b>	<b>3</b>	<b>28</b>	<b>113</b>	<b>208</b>	<b>108</b>	<b>36</b>	

FONTE: Pesquisa de Campo

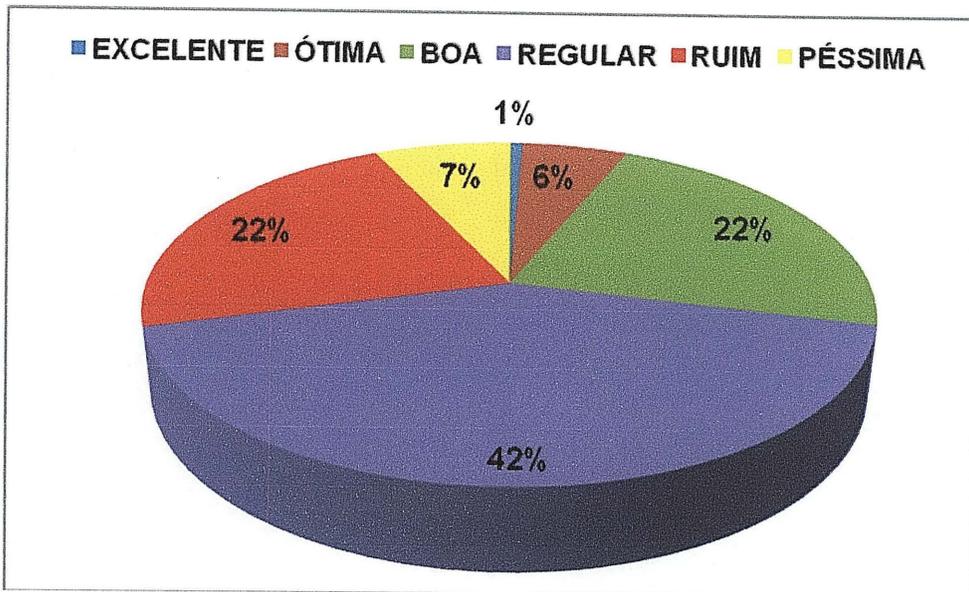


GRÁFICO 4 - CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO PARANÁ, A NÍVEL ESTADUAL (RESPOSTA GERAL)

FONTE: Pesquisa de Campo

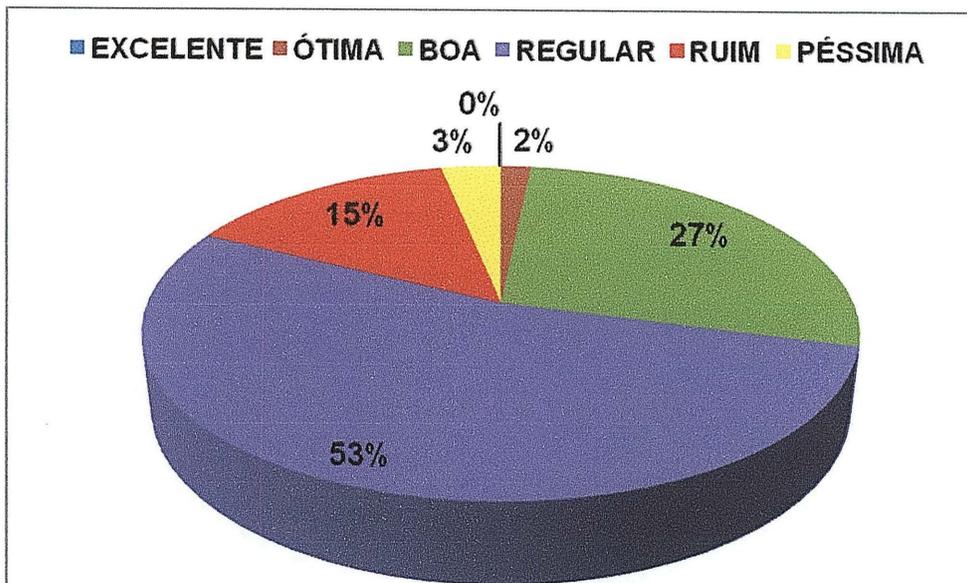


GRÁFICO 5 - CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO PARANÁ, A NÍVEL ESTADUAL (RESPOSTA OFICIAIS)

FONTE: Pesquisa de Campo

As respostas obtidas para esta pergunta ficaram bem próximas da anterior, evidenciando que, para o efetivo do Corpo de Bombeiros, a Gestão de Recursos Públicos no Paraná é ineficiente, haja vista os 42% de respostas conceituando como

“Regular” e 22% “Ruim”. Por outro lado, as respostas “Boa” e “Ótima” totalizaram 28%.

Quando analisadas apenas as repostas dos Oficiais (Gráfico 5), observa-se que mais da metade (53%) considera a Gestão dos Recursos Estaduais “Regular”, porém já há uma quantidade de respostas qualificando como “Boa” (27%) superior à “Ruim” (15%).

### 3.3 TERCEIRA QUESTÃO - CONCEITO PARA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS NO CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR

A terceira questão solicitava, na opinião do efetivo, qual o conceito atribuído à eficiência da Gestão dos Recursos Públicos no Corpo de Bombeiros da PMPR, visando ao interesse público. Foram apresentadas como respostas as constantes na Tabela 3.

- ( ) Excelente - 90% a 100%
- ( ) Ótima – 70% a 89%
- ( ) Boa – 50% a 69%
- ( ) Regular – 30% a 49%
- ( ) Ruim – 10% a 29%
- ( ) Péssima – 0% a 9%

A Tabela 3, abaixo, traz os conceitos atribuídos por Unidade, e por Círculo Hierárquico.

**TABELA 3 – CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR**

	EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA	
CCB	Oficial Superior	17	0	0	0	0	0	0	
	Oficial Intermed.	22	3	0	0	3	0	0	
	Oficial Subalt.	17	3	0	0	2	1	0	
	Praça	150	12	0	0	2	9	1	0
	TOTAL	206	18	0	0	7	10	1	0

		EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
1º GB	Oficial Superior	4	2	0	0	2	0	0	0
	Oficial Intermed.	6	3	0	1	1	1	0	0
	Oficial Subalt.	9	10	0	1	5	2	0	2
	Praça	371	124	4	15	28	44	24	9
	TOTAL	390	139	4	17	36	47	24	11
2º GB		EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
	Oficial Superior	3	2	0	1	0	1	0	0
	Oficial Intermed.	2	2	0	1	0	1	0	0
	Oficial Subalt.	11	6	0	2	1	3	0	0
	Praça	357	83	2	14	24	33	7	3
TOTAL	373	93	2	18	25	38	7	3	
3º GB		EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
	Oficial Superior	4	2	0	1	0	0	1	0
	Oficial Intermed.	4	3	0	1	1	1	0	0
	Oficial Subalt.	9	3	0	0	2	1	0	0
	Praça	355	88	1	14	35	25	7	6
TOTAL	372	96	1	16	38	27	8	6	
4º GB		EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
	Oficial Superior	3	1	0	0	1	0	0	0
	Oficial Intermed.	5	2	0	1	0	1	0	0
	Oficial Subalt.	8	5	0	3	2	0	0	0
	Praça	317	24	1	7	7	6	0	3
TOTAL	333	32	1	11	10	7	0	3	
5º GB		EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
	Oficial Superior	3	3	0	1	0	2	0	0
	Oficial Intermed.	6	4	0	1	2	1	0	0
	Oficial Subalt.	15	0	0	0	0	0	0	0
	Praça	363	34	4	10	11	4	4	1
TOTAL	387	41	4	12	13	7	4	1	
6º GB		EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
	Oficial Superior	3	1	0	1	0	0	0	0
	Oficial Intermed.	6	2	0	0	1	1	0	0
	Oficial Subalt.	7	4	0	1	2	0	1	0
	Praça	257	30	2	1	9	5	13	0
TOTAL	273	37	2	3	12	6	14	0	

	EFETIVO EXIST.	EFETIVO PESQ.	EXCELEN TE	ÓTIMA	BOA	REGULAR	RUIM	PÉSSIMA
1º SGBI	Oficial Superior	1	1	0	1	0	0	0
	Oficial Intermed.	1	0	0	0	0	0	0
	Oficial Subalt.	6	3	0	1	1	0	1
	Praça	152	14	0	2	2	5	5
	TOTAL	160	19	0	4	3	5	5
2º SGBI	Oficial Superior	1	1	0	1	0	0	0
	Oficial Intermed.	2	1	0	1	0	0	0
	Oficial Subalt.	7	3	1	0	1	1	0
	Praça	177	17	0	2	6	8	1
	TOTAL	187	22	1	4	7	9	1
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>2.681</b>	<b>497</b>	<b>15</b>	<b>85</b>	<b>151</b>	<b>156</b>	<b>64</b>	<b>25</b>

FONTE: Pesquisa de Campo

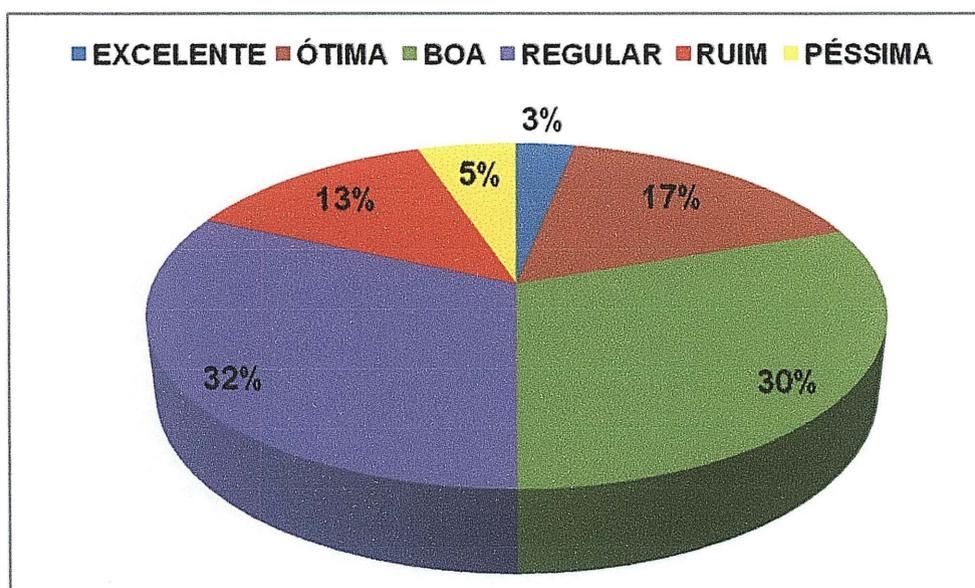
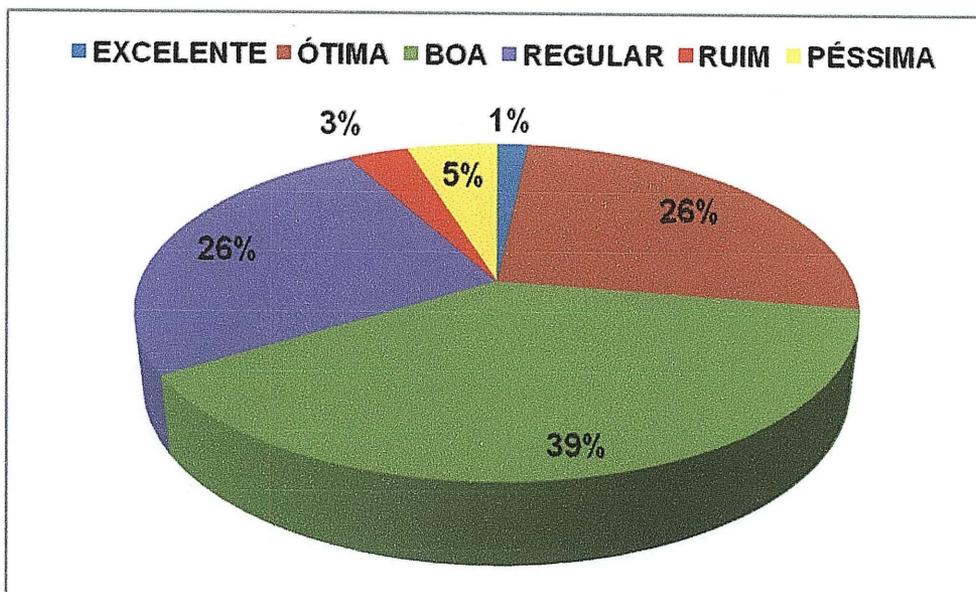


GRÁFICO 6 – CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR (RESPOSTA GERAL)

FONTE: Pesquisa de Campo



**GRÁFICO 7 - CONCEITOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR (RESPOSTA OFICIAIS)**

FONTE: Pesquisa de Campo

Observando-se a Tabela 3, assim como o Gráfico 6, percebe-se um aumento nos conceitos de “Ótima” e “Boa” (47%), se comparados às questões anteriores, alcançando um equilíbrio com os conceitos “Regular” e “Ruim” (45%), evidenciando já uma melhora no conceito, acreditando um pouco mais na Gestão dos Recursos do Corpo de Bombeiros.

Quando analisadas apenas as repostas dadas pelos Oficiais, vê-se uma conceituação ainda mais otimista, somando as respostas “Ótima” e “Boa” 65%, enquanto os conceitos “Regular” e “Ruim” somam apenas 29%.

#### 3.4 QUARTA QUESTÃO - GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA A EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE RECURSOS DO CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ

A quarta questão versava sobre o grau de importância atribuído pelo questionado à eficiência na Gestão de Recursos do Corpo de Bombeiros do Paraná, visando ao interesse público. Foram apresentadas como respostas, conforme descrito na Tabela 4:

- ( ) De Fundamental Importância;
- ( ) Muito importante;
- ( ) Importância Relativa;
- ( ) Pouco Importante;
- ( ) Nada Importante.

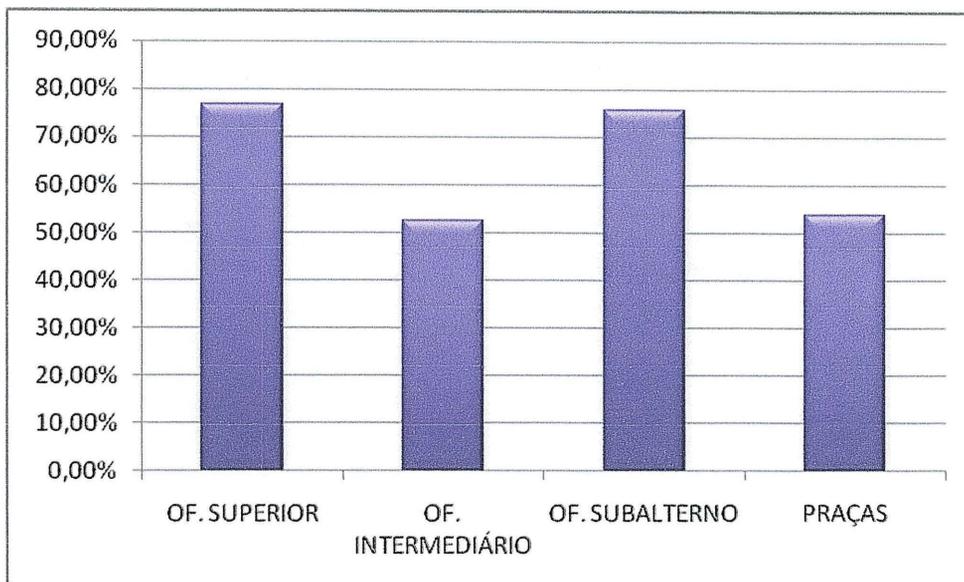
A Tabela 4 abaixo traz o percentual do efetivo questionado, que acredita ser de “Fundamental Importância” a Eficiência, na Gestão dos Recursos Públicos do Corpo de Bombeiros do Paraná.

**TABELA 4 – PERCENTUAL QUE ACREDITA SER DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA A EFICIÊNCIA, NA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS DO CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ**

	<b>OFICIAL SUPERIOR</b>	<b>OFICIAL INTERMEDIÁRIO</b>	<b>OFICIAL SUBALTERNO</b>	<b>PRAÇAS</b>
<b>CCB</b>	XX	33,3%	66,7%	50%
<b>1º GB</b>	50%	33,3%	66,7%	52,8%
<b>2º GB</b>	100%	50%	83,3%	64,6%
<b>3º GB</b>	100%	33,3%	66,7%	51,1%
<b>4º GB</b>	100%	50%	80%	50%
<b>5º GB</b>	66,7%	100%	XX	38,2%
<b>6º GB</b>	100%	50%	100%	60%
<b>1º SGBI</b>	XX	XX	66,7%	64,3%
<b>2º SGBI</b>	100%	XX	100%	47%
<b>TOTAL</b>	<b>76,9%</b>	<b>52,6%</b>	<b>75,7%</b>	<b>54%</b>

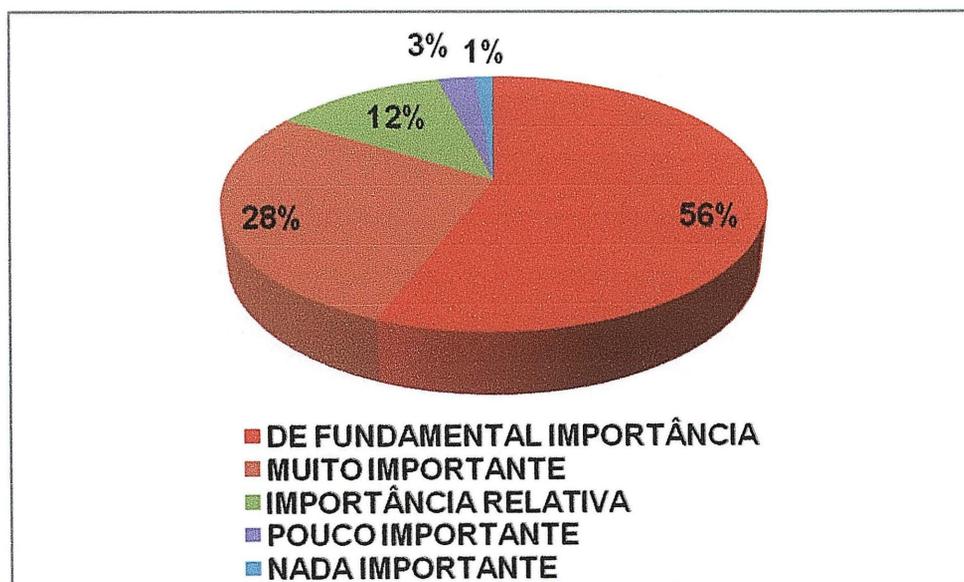
FONTE: Pesquisa de Campo

Analisando-se a Tabela 4, conclui-se que a opinião dos Oficiais Superiores e Oficiais Subalternos são semelhantes, ultrapassando os 75% que acreditam que a Eficiência é de fundamental importância para a Gestão dos Recursos do Corpo de Bombeiros do Paraná, enquanto os Oficiais Intermediários e os Praças ultrapassaram um pouco os 50% que acreditam que a Eficiência é de fundamental importância.



**GRÁFICO 8 – A EFICIÊNCIA É DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO DOS RECURSOS DO CB DO PARANÁ**

FONTE: Pesquisa de Campo



**GRÁFICO 9 – GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO À EFICIÊNCIA, NA GESTÃO DE RECURSOS DO CB DO PARANÁ**

FONTE: Pesquisa de Campo

Analisando-se o Gráfico 9, percebe-se que a maioria do efetivo pesquisado acredita que a Eficiência é de fundamental importância para a Gestão de Recursos

do Corpo de Bombeiros do Paraná, e ainda outros 28% acreditam ser Muito Importante.

### 3.5 QUINTA QUESTÃO - GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO À NECESSIDADE DE APURAÇÃO DE ATOS DE GESTÃO INEFICIENTES

A quinta questão versava sobre o aprimoramento da Gestão Pública, qual o grau de importância atribuído à necessidade de apuração de Atos de Gestão Ineficiente de Recursos Públicos, por terem causado prejuízo ao Erário. Foram apresentadas como respostas aquelas constantes na Tabela 5.

- (     ) De Fundamental Importância;
- (     ) Muito importante;
- (     ) Importância Relativa;
- (     ) Pouco Importante;
- (     ) Nada Importante.
- (     ) Nenhuma das alternativas

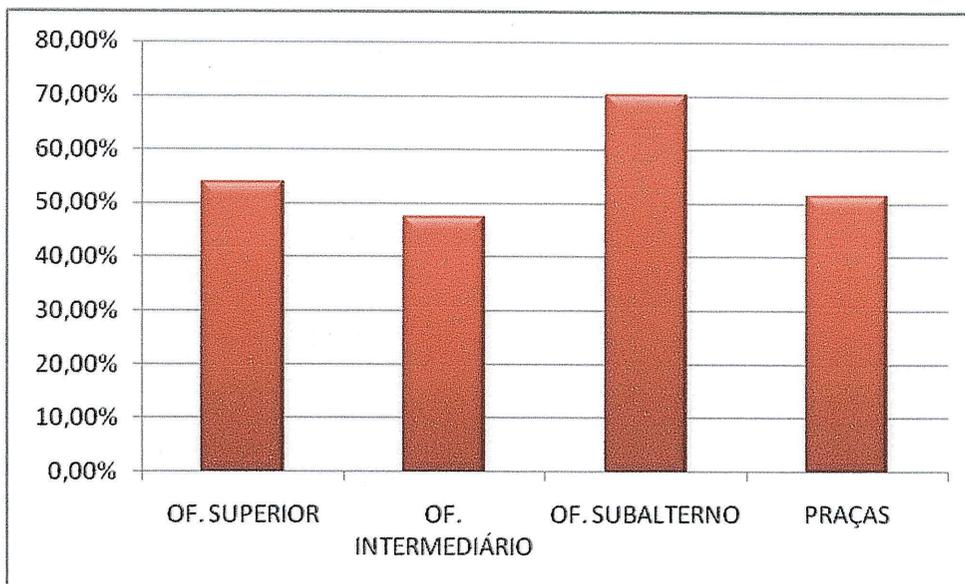
A Tabela 5 traz o percentual que acredita ser de “Fundamental Importância” a necessidade de apuração de atos de gestão ineficiente de recursos públicos, por terem causado prejuízo ao erário.

**TABELA 5 – PERCENTUAL QUE ACREDITA SER DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA A NECESSIDADE DE APURAÇÃO DE ATOS DE GESTÃO INEFICIENTE DE RECURSOS PÚBLICOS**

	<b>OFICIAL SUPERIOR</b>	<b>OFICIAL INTERMEDIÁRIO</b>	<b>OFICIAL SUBALTERNO</b>	<b>PRAÇAS</b>
<b>CCB</b>	XX	66,7%	100%	33,3%
<b>1º GB</b>	100%	66,7%	60%	50,4%
<b>2º GB</b>	0%	50%	50%	50,6%
<b>3º GB</b>	100%	33,3%	66,7%	53,5%
<b>4º GB</b>	0%	0%	100%	64%
<b>5º GB</b>	66,7%	50%	XX	52,9%
<b>6º GB</b>	100%	50%	50%	53,3%
<b>1º SGBI</b>	0%	XX	66,7%	61,5%
<b>2º SGBI</b>	0%	XX	100%	35,3%
<b>TOTAL</b>	<b>53,8%</b>	<b>47,4%</b>	<b>70,3%</b>	<b>51,5%</b>

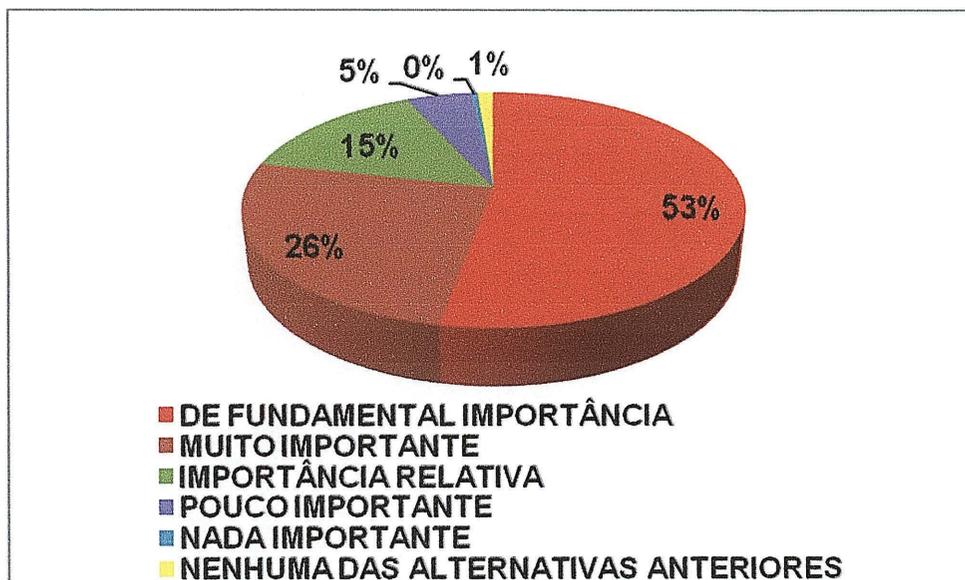
FONTE: Pesquisa de Campo

Percebe-se, da observação da Tabela acima, que em média 50% do efetivo pesquisado é de opinião que é de fundamental importância a necessidade de apuração de atos de gestão ineficiente de recursos públicos, sendo que apenas os Oficiais Subalternos alcançaram os 70%.



**GRÁFICO 10 – É DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA A APURAÇÃO DE ATOS DE GESTÃO INEFICIENTE DE RECURSOS PÚBLICOS**

FONTE: Pesquisa de Campo



**GRÁFICO 11 – GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO PARA A NECESSIDADE DE APURAÇÃO DE ATOS DE GESTÃO INEFICIENTE DE RECURSOS PÚBLICOS**

FONTE: Pesquisa de Campo

A maior parte do efetivo questionado (53%) foi de opinião que é de fundamental importância, para o aprimoramento da Gestão Pública, a apuração de

atos de gestão ineficiente de recursos públicos, por terem causado prejuízo ao erário. Outros 26% acreditam ser “muito importante”.

### 3.6 SEXTA QUESTÃO - QUALIDADES DE UM EXCELENTE GESTOR

Na sexta questão foi solicitada uma enumeração, em ordem crescente, das qualidades de um Excelente Gestor dos Recursos Públicos no âmbito do CB da PMPR. Foram apresentadas como alternativas para enumeração, as seguintes qualidades: Honestidade, Responsabilidade, Lealdade, Eficiência, Conhecimento Técnico, Conhecimento Operacional, Condicionamento Físico, Trabalhador.

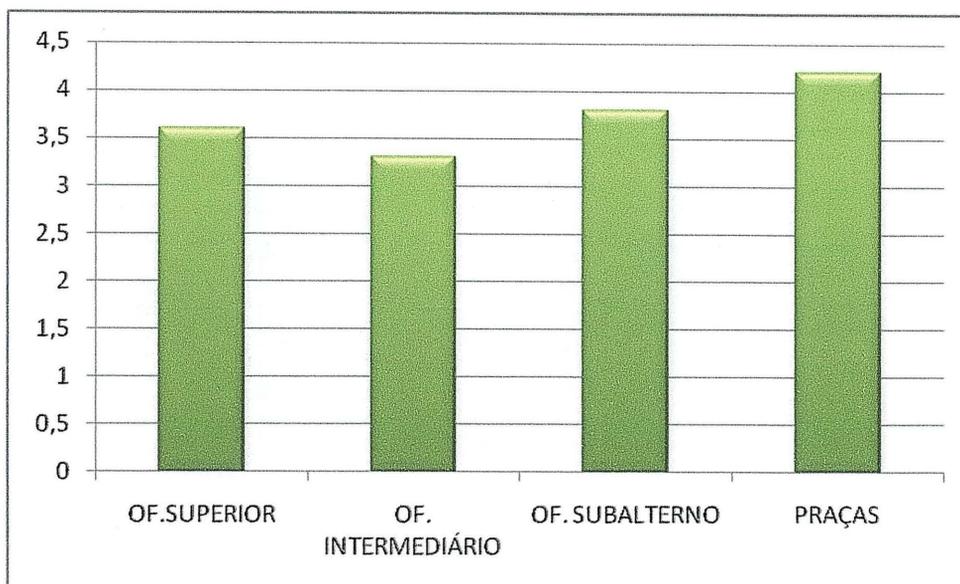
A Tabela 6 abaixo traz a média da pontuação recebida pela qualidade “Eficiência”, sendo que a mais importante recebeu numeração 1, e a menos importante recebeu a numeração 8. Portanto, quanto mais próximo de 1 (um) for a média, mais importante foi considerada, e quanto mais próximo a 8 (oito), menos importante.

**TABELA 6 – MÉDIA DA PONTUAÇÃO RECEBIDA PELA QUALIDADE “EFICIÊNCIA”**

	<b>OFICIAL SUPERIOR</b>	<b>OFICIAL INTERMEDIÁRIO</b>	<b>OFICIAL SUBALTERNO</b>	<b>PRAÇAS</b>
<b>CCB</b>	XX	4,7	2,3	5,1
<b>1º GB</b>	2,5	3,0	3,0	3,7
<b>2º GB</b>	3,0	3,5	4,0	4,0
<b>3º GB</b>	3,0	4,0	3,7	3,9
<b>4º GB</b>	3,0	1,5	3,6	3,4
<b>5º GB</b>	4,7	3,3	XX	4
<b>6º GB</b>	5,0	3,0	3,7	4,3
<b>1º SGBI</b>	3,0	XX	4,7	3,9
<b>2º SGBI</b>	5,0	XX	5,3	5,2
<b>TOTAL</b>	<b>3,6</b>	<b>3,3</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2</b>

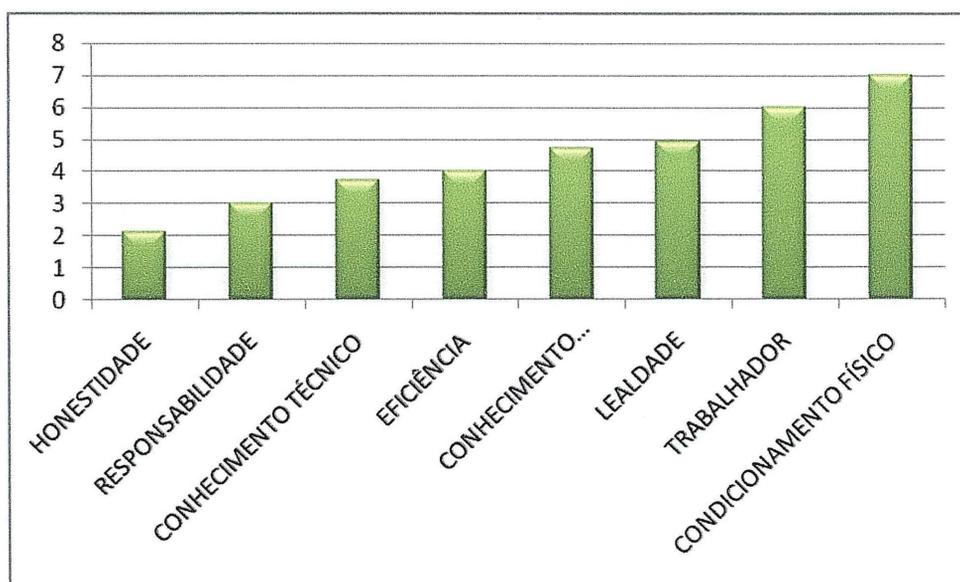
FONTE: Pesquisa de Campo

Observa-se, da análise da Tabela 6, que o grau de importância creditado à qualidade “Eficiência” foi médio, ficando na casa de 3,3 a 4,2 de média. Saliente-se que a melhor média (3,3) foi do círculo hierárquico dos Oficiais Intermediários, e a pior média (4,2) foi do círculo dos Praças.



**GRÁFICO 12 – QUALIDADES DE UM EXCELENTE GESTOR DOS RECURSOS PÚBLICOS NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR**

FONTE: Pesquisa de Campo



**GRÁFICO 13 – QUALIDADES DE UM EXCELENTE GESTOR DOS RECURSOS PÚBLICOS NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR, POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA**

FONTE: Pesquisa de Campo

O gráfico 13 mostra as qualidades e habilidades mensuradas pelo efetivo questionado, por ordem de importância na opinião deles, sendo que a qualidade mais importante foi considerada a “Honestidade”, e a menos importante, a habilidade “Condicionamento Físico”. A qualidade “Eficiência” foi a quarta melhor pontuada em importância, ficando atrás das qualidades Honestidade, Responsabilidade e Conhecimento Técnico.

### **3.7 SÉTIMA QUESTÃO - RECURSOS PÚBLICOS POSTOS À DISPOSIÇÃO DOS GESTORES DO CORPO DE BOMBEIROS**

A sétima questão da pesquisa solicitava que os militares marcassem as opções que corresponderiam aos Recursos Públicos, postos à disposição dos Gestores do Corpo de Bombeiros. Ressalte-se que poderiam ser marcados todos os itens que fossem julgados corretos. Foram apresentadas como alternativas as que seguem:

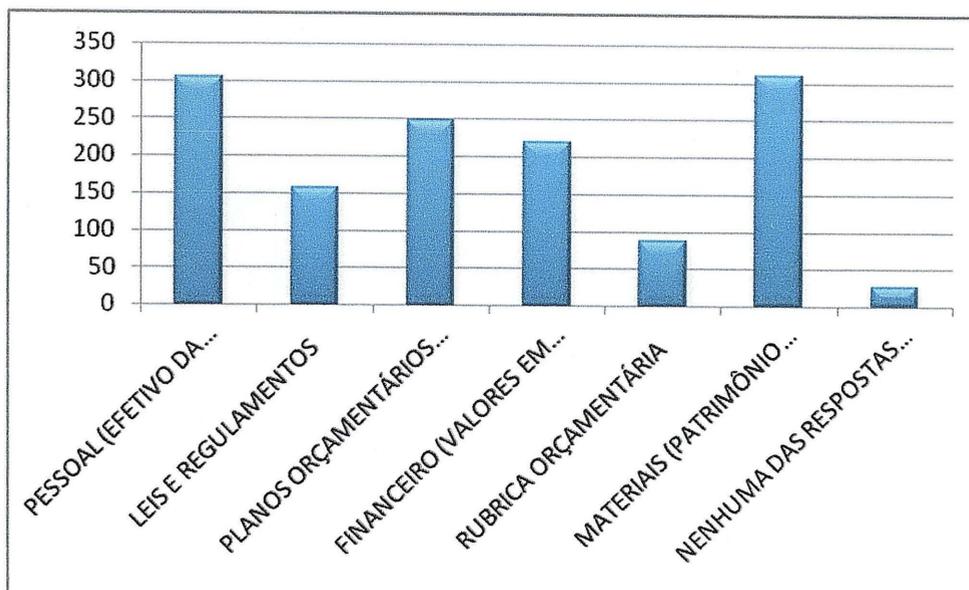
- (     ) Pessoal (Efetivo da Corporação);
- (     ) Leis e Regulamentos;
- (     ) Plano Orçamentário anual da Unidade;
- (     ) Financeiro (Valores em Contas Especiais);
- (     ) Rubrica Orçamentária;
- (     ) Materiais (Patrimônio existente nas Unidades);
- (     ) Nenhuma das respostas anteriores.

**TABELA 7 – PERCENTUAL DE ENTREVISTADOS QUE SABEM QUAIS OS RECURSOS PÚBLICOS POSTOS À DISPOSIÇÃO DOS GESTORES DO CORPO DE BOMBEIROS**

	<b>OFICIAL SUPERIOR</b>	<b>OFICIAL INTERMEDIÁRIO</b>	<b>OFICIAL SUBALTERNO</b>	<b>PRAÇAS</b>
<b>CCB</b>	XX	66,7%	66,7%	16,6%
<b>1º GB</b>	50%	66,7%	20%	8,1%
<b>2º GB</b>	0%	0%	0%	2,4%
<b>3º GB</b>	0%	33,3%	0%	5,7%
<b>4º GB</b>	0%	0%	0%	2,5%
<b>5º GB</b>	33,3%	25%	XX	5,9%
<b>6º GB</b>	0%	0%	0%	3,3%
<b>1º SGBI</b>	0%	XX	0%	7,1%
<b>2º SGBI</b>	100%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>23,1%</b>	<b>30%</b>	<b>11,1%</b>	<b>5,6%</b>

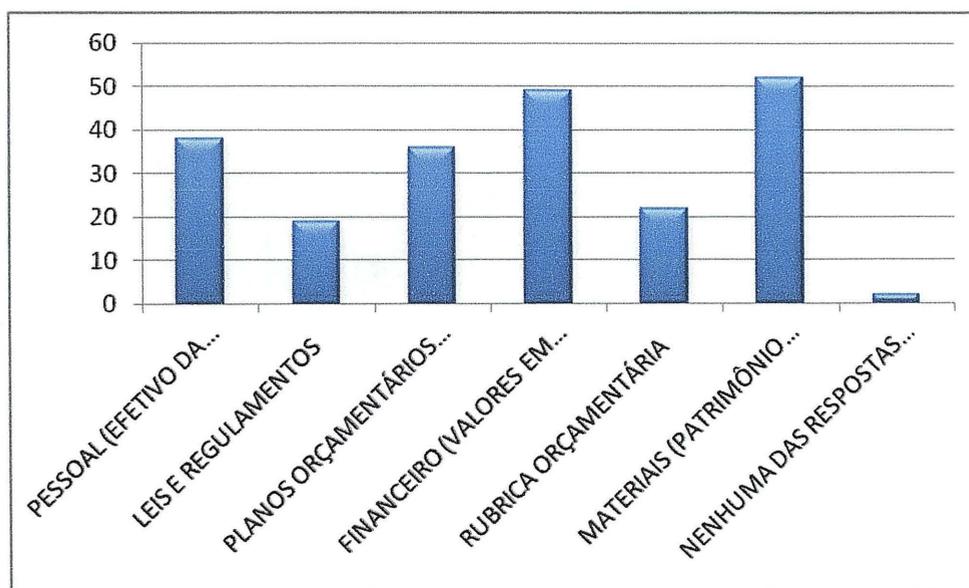
FONTE: Pesquisa de Campo

Pelo que se observa da Tabela 7, o efetivo do Corpo de Bombeiros não tem conhecimento a respeito de quais são os recursos públicos à disposição dos gestores do Corpo de Bombeiros. Entre os Oficiais, os índices são sensivelmente melhores, principalmente entre os Oficiais Intermediários e Superiores, mas ainda assim estão abaixo do índice satisfatório. Os índices baixos justificam-se devido a só computar como acerto os que marcaram apenas as três opções corretas (Pessoal, Financeiro e Materiais), sem acrescentar ou faltar nenhuma.



**GRÁFICO 14 – OPINIÃO GERAL DO EFETIVO QUESTIONADO, A RESPEITO DAS OPÇÕES QUE CORRESPONDEM AOS RECURSOS PÚBLICOS COLOCADOS À DISPOSIÇÃO DOS GESTORES DO CORPO DE BOMBEIROS**

FONTE: Pesquisa de Campo



**GRÁFICO 15 - OPINIÃO DOS OFICIAIS, A RESPEITO DAS OPÇÕES QUE CORRESPONDEM AOS RECURSOS PÚBLICOS COLOCADOS À DISPOSIÇÃO DOS GESTORES DO CORPO DE BOMBEIROS**

FONTE: Pesquisa de Campo

O Gráfico 14 representa a opinião geral do efetivo pesquisado, quanto às opções escolhidas, que a seu ver são os Recursos Públicos postos à disposição dos Gestores do Corpo de Bombeiros. Observe-se que as opções mais assinaladas foram “Materiais”, “Pessoal” e “Planos Orçamentários”, aproximando-se das opções corretas, apenas faltando “Financeiro”, em lugar da opção “Planos Orçamentários”.

O Gráfico 15 representa a opinião apenas dos Oficiais, podendo-se perceber que as opções mais assinaladas foram as que realmente são Recursos Públicos à disposição do Corpo de Bombeiros (Pessoal, Financeiro e Materiais).

#### **4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

As entrevistas foram realizadas com os Professores Dr. Blênio César Severo Peixe e Rogemil Antônio Hembecker, os quais têm notório saber na área de Orçamento e Administração Pública de recursos, conhecem o Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná e forneceram conceitos práticos sobre eficiência da gestão dos recursos públicos na Instituição.

As respostas dadas pelos entrevistados foram analisadas pelos autores, e encontram-se transcritas na íntegra em apêndice a este trabalho.

#### **PERGUNTA 1 - QUAL SUA OPINIÃO SOBRE A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO BRASIL, NÍVEL FEDERAL, VISANDO AO INTERESSE PÚBLICO?**

O Prof. Blênio, em sua resposta, evidenciou o fato de que a maior parte dos recursos públicos já tem destino certo, com as despesas com atividades continuadas, o que só aumenta a necessidade de eficiência na aplicação dos recursos. Devido a estas despesas continuadas, a eficiência fica prejudicada, pois o gestor não tem a disponibilidade destes recursos, aumentando a necessidade de um gerenciamento eficiente dos recursos restantes para investimentos, fazendo com que o mínimo renda o máximo. Salaria ainda o Prof. Blênio que a aplicação de recursos deve obedecer aos ditames legais, bem como atender aos princípios constitucionais da administração pública, ou seja, princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Já o Prof. Rogemil salienta a importância de se ter profissionais preparados para exercer as funções de gestão de recursos, questionando o atual governo federal, que preenche cargos importantes apenas com motivação política, sem dar a devida importância ao preparo profissional dos nomeados, prejudicando diretamente os princípios constitucionais da administração pública, entre eles o da eficiência.

**PERGUNTA 2 - QUAL SUA OPINIÃO SOBRE A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO PARANÁ, NÍVEL ESTADUAL, VISANDO AO INTERESSE PÚBLICO?**

O Prof. Blênio destaca que vem acompanhado as discussões em torno do orçamento do Estado, e ressalta que o Governo do Estado demonstra eficiência na utilização dos recursos públicos, e que o Governador tem sido extremamente enérgico com relação a isso.

O Prof. Rogemil diz que a eficiência, em qualquer nível, é muito baixa, e destaca alguns fatores, como o despreparo e a impunidade. Ressalta ainda o descaso dos servidores públicos com a “coisa pública”, desde coisas pequenas, como luzes acesas e torneiras abertas, até o desperdício em compras equivocadas.

**PERGUNTA 3 - QUAL SUA OPINIÃO SOBRE A EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR, VISANDO AO INTERESSE PÚBLICO?**

Segundo o Prof. Blênio, os recursos do Fundo de Recursos do Corpo de Bombeiros são utilizados com critério, e os gestores da Corporação utilizam os recursos de maneira eficiente. Na mesma linha, o Prof. Rogemil elogiou o Corpo de Bombeiros, que desde sua época na ativa, já era quem melhor cuidava de seus materiais, o mesmo acontecendo com a gestão dos recursos financeiros.

**PERGUNTA 4 - QUE GRAU DE IMPORTÂNCIA O SR. ATRIBUI PARA A EFICIÊNCIA NA GESTÃO DOS RECURSOS DO CORPO DE BOMBEIROS DO PARANÁ? JUSTIFIQUE.**

Conforme o Prof. Blênio, observa-se que os Oficiais do Corpo de Bombeiros preocupam-se com a melhor utilização dos recursos. O Prof. Rogemil considera importantíssimo, pois os recursos são escassos, e por isso devem ser maximizados.

**PERGUNTA 5 - PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS, O SR. VÊ COMO IMPORTANTE A NECESSIDADE DE APURAÇÃO DE ATOS DE GESTÃO INEFICIENTES, POR TEREM CAUSADO PREJUÍZO AO ERÁRIO? JUSTIFIQUE.**

O Prof. Blênio destacou que qualquer desvio de recurso público deve ser apurado, por meio de sindicância ou inquérito, oferecendo aos suspeitos ampla defesa. O Tribunal de Contas pode ainda atribuir multa, conforme estipulado em seu Regimento Interno. Destaca ainda o professor que a sociedade pode e deve fiscalizar a aplicação dos recursos, pois é ela quem mantém o Estado, por meio de seus impostos. As leis em vigor, entre elas a Lei de Responsabilidade Fiscal, exigem que não haja descontinuidade de obras, em trocas de governo.

O Prof. Rogemil disse que é importante, pois os recursos são poucos, e se mau aplicados, o prejuízo é coletivo. Diz ainda que o que falta é planejamento, os comandantes têm que estabelecer prioridades.

**PERGUNTA 6 – O SR. ACREDITA QUE TEMOS ESPAÇO PARA MELHORAR NOS TRÊS NÍVEIS, OU SEJA, ESTRATÉGICO, GERENCIAL E DE EXECUÇÃO? MUITAS VEZES NÃO TEMOS PESSOAS COM CAPACIDADE GERENCIAL NA GESTÃO DOS RECURSOS. HAVERIA ESPAÇO PARA TRABALHARMOS ESTE PESSOAL, PARA QUE ELES MELHOREM A EFICIÊNCIA?**

O Prof. Blênio acredita que não só os altos executivos, mas em nível gerencial, as pessoas que subsidiam tomadas de decisão deveriam estar preparados para o correto emprego dos recursos, de forma a permitir uma medição, por meio de indicadores. Em caso de má aplicação dos recursos, deve-se verificar quem era o responsável, para que este se justifique. Muitas vezes os recursos demoram a ser liberados, e quando o são, há pouco tempo para sua aplicação. Se não houver habilidade por parte do gestor, este recurso se perde. No caso do Corpo de Bombeiros, isto reflete na sua atividade, pois a falta de investimento poderá custar vidas.

Esta pergunta não foi feita ao Cel Rogemil, pois não constava do roteiro.

## 5 CONCLUSÃO

O Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná tem uma grande responsabilidade em termos Constitucionais, haja vista que a Carta Magna, além de diferenciar o Corpo de Bombeiros dos demais órgãos públicos, também define a competência da Organização, atribuindo a missão de salvar vidas, preservar a incolumidade física das pessoas e preservar o patrimônio, para fugir um pouco do texto legal, mas em síntese são palavras que representam muito bem os objetivos. Pode-se afirmar que dentre os diversos Interesses Públicos, estes são deveres de ofício atinentes a todos os integrantes do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná.

A razão de ser do Corpo de Bombeiros funda-se no salvar vidas, não que as outras competências sejam desprezíveis, porém, diante de um bem de tamanha relevância, que é a vida das pessoas que compõem a sociedade, os demais se tornam menores. Ressalte-se que esta responsabilidade foi atribuída pelo legislador Constitucional, que o fez depositando a confiança da população no Corpo de Bombeiros.

A magnitude da função e a confiança que a população credita à Corporação, já seriam suficientes para gerar o dever de bem administrar os recursos postos à disposição do Corpo de Bombeiros na realização de seus misteres, visando ao Interesse Público. Porém, existem outros diversos norteadores legais a serem obedecidos objetivamente, e outros que, apesar de não constituir objetivos, ainda são de difícil entendimento e coerção, como, por exemplo, o Princípio da Eficiência.

Este princípio, que em termos legais é recente, potencializa-se frente ao objeto que trata o Corpo de Bombeiros, devendo ser o norte de todos os integrantes, não excluindo a responsabilidade dos mais novos ou dos mais antigos, seja por ação ou omissão, que no caso dos Agentes Públicos é muito grave.

O Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná atendeu, segundo relatório extraído do Sistema de Controle de Ocorrência, somente no ano de 2008, 134.067 (cento e trinta e quatro mil e sessenta e sete) ocorrências, não sendo possível determinar o número de pessoas diretamente envolvidas ou que se utilizaram dos serviços, no entanto o expressivo número evidencia que é um serviço bastante requerido pela população.

O Corpo de Bombeiros da Polícia Militar possui atualmente um efetivo de 2.681 (dois mil, setecentos e oito) integrantes, para atender aproximadamente 134.067 (cento e trinta e quatro mil e sessenta e sete) ocorrências, o que dá uma média de 50 (cinquenta) ocorrências por indivíduo do Corpo de Bombeiros no ano de 2008, considerando inclusive aqueles que exercem funções burocráticas ou meio dentro da estrutura militar da Corporação.

Deflui destes números, bem como da relevância do dever de ofício do Corpo de Bombeiros na defesa do Interesse Público, manter, mesmo naqueles integrantes que estão distantes da função operacional, que eles salvam vidas e devem, além de manter-se preparados para atuar operacionalmente, realizar sua função da maneira mais eficiente possível, haja vista que nesta empreitada, desde a mais simples economia de luz de um quartel ou mesmo a economia de uma folha de papel, conta muito para o nosso salvar vidas, em benefício da população do Paraná.

Infelizmente, com o passar do tempo, as pessoas, dentro das funções exercidas no Corpo de Bombeiros da Polícia Militar, vão arrefecendo a fé na missão de salvar vidas e na de defender o Interesse Público parecendo, muitas vezes, uma luta inglória para os que tentam se manter fiéis aos objetivos legítimos, jurados no início da carreira e inculpado no arcabouço jurídico vigente de nosso país, tanto como princípio, como lei ordinária.

De todas as leis e regulamentos abordados, conclui-se que a Corporação é uma instituição militar baseada na hierarquia e disciplina, afeta a todos os regulamentos militares e também ao Direito Administrativo, leis e princípios normativos. No entanto, na prática administrativa do dia a dia, bem como nos bancos escolares da instituição, não se pacificou ainda a idéia ou determinação legal da eficiência, mas sim o de cumprir a ordem, mais pela força dos regulamentos militares, que são de coerção imediata, do que focados no Interesse Público, intimamente ligado com o Direito Administrativo e com a Constituição Federal.

Ainda, concluímos que os regulamentos militares aplicáveis à Corporação são instrumentos de grande importância e valor administrativo quando utilizados legitimamente por integrantes bem preparados e bem intencionados, ou pode ser uma arma nas mãos de pessoas despreparadas ou mal intencionadas, tanto no polo ativo de quem transmite a ordem, quanto no passivo, de quem a recebe. Portanto, nesta função administrativa que serve de base para o exercício da missão fim não

há inimputáveis, todos, em menor ou maior grau, são responsáveis pelo resultado dos trabalhos.

Por meio das pesquisas incluídas neste trabalho buscou-se, junto às Unidades do Corpo de Bombeiros, por meio de correspondência eletrônica e relatórios, os valores gastos anualmente com as atividades de bombeiros, e chegou-se a um valor aproximado, pois algumas subunidades não tinham este controle e nem conseguiram levantar os valores a tempo. No entanto, a quantia levantada é bastante expressiva, pois ficou em aproximadamente 129 milhões de reais só no ano de 2008.

Este custo anual considerou os salários pagos aos integrantes do Corpo de Bombeiros e os recursos do Estado e dos Convênios aportados na Corporação.

O custo anual dos serviços demonstra em valores o esforço da população por meio de seus tributos pagos ao Estado e empregados no Corpo de Bombeiros, bem como evidencia mais uma vez a importância em bem administrar.

De posse dos custos dos serviços (R\$ 128.936.219,30) e do número de ocorrências (134.067) atendidas no ano de 2008, é possível, por uma conta simples de divisão, chegar-se ao custo médio por atendimento, chegando-se ao valor aproximado de R\$ 962,00 por ocorrência no ano de 2008.

Ainda no campo dos números, obteve-se um relatório do ano de 2008, junto à Quarta Seção do Estado-Maior do Corpo de Bombeiros, que levantou o valor patrimonial do Corpo de Bombeiros, chegando a um valor de referência que se acredita aquém do real, pois foi baseado no IPTU dos imóveis, que é uma avaliação menor em relação à real. Este relatório considerou as viaturas, maquinários, equipamentos, imóveis e mobiliários e chegou-se a um valor aproximado de 140 milhões de reais.

Ainda, na mesma linha dos números, o valor patrimonial, se somado ao custo anual, chega a 269 milhões de reais, que apesar de serem números aproximados, dão a ideia da importância e necessidade de uma boa gestão deste enorme patrimônio.

Analisando-se os dados obtidos, chegaram-se a dois exemplos de boa gestão de parte deste enorme patrimônio, que se acredita não serem os únicos, mas demonstram bem a importância do tema deste trabalho:

- a) Um deles foi durante o ano de dois mil e oito, no Primeiro Grupamento de Bombeiros. O Comandante, apesar de estarem licitados os consertos das viaturas, exigiu outros orçamentos para comparar os preços cobrados pela empresa ganhadora da licitação do Estado. Nesta discussão conseguiu economizar aproximadamente cem mil reais no ano.
- b) Outro bom exemplo é a norma estabelecida pelo Oficial da Terceira Seção do Primeiro Grupamento de Bombeiros, para realização do Serviço Extraordinário. A norma partiu de um estudo da necessidade, estabelecendo os dias e postos onde estes serviços se fazem necessários, indo em encontro à ideia de muitos integrantes que até hoje não entendem que neste caso, prevalece a necessidade da Corporação, e o que está em jogo é o Interesse Público e não o particular.

Com intenção de verificar a opinião dos integrantes da Corporação quanto à eficiência da gestão dos recursos públicos disponibilizados para os serviços de bombeiros no Paraná, visando atender o Interesse Público de Competência do Corpo de Bombeiros, aplicaram-se 468 (quatrocentos e sessenta e oito) questionários nas oito Unidades da Corporação espalhadas pelo Estado e procurou-se obter a participação de no mínimo 10 % dos Oficiais Superiores, Oficiais Intermediários, Oficiais Subalternos e Praças, que, apesar de não ser um referencial fidedigno da eficiência administrativa, acredita-se refletir muito da realidade interna, inclusive a de quem o declarou nos questionários.

Dos questionários respondidos por 18% dos integrantes das Unidades da Corporação, quanto à opinião da Eficiência na Gestão dos recursos do Corpo de Bombeiros visando ao Interesse Público, resultou em opiniões divididas, com 50% das opiniões divididas em Regular (32%), Ruim (13%) e Péssima (5%), e os outros 50% divididos entre Boa (30%), Ótima (17%) e Excelente (3%).

Ainda, os mesmos integrantes da Corporação expressaram suas opiniões quanto à importância da Eficiência para a Gestão dos Recursos Públicos postos à disposição do Corpo de Bombeiros, visando ao Interesse Público da seguinte forma:

56% consideram a eficiência de fundamental importância, e 28% consideram muito importante, totalizando apenas estas duas opções, 84%.

Quanto à necessidade de apuração de Atos de Gestão Ineficientes de Recursos Públicos, por terem causado prejuízo ao erário, obteve-se a preponderância das respostas Fundamental Importância (53%), e Muito Importante (26%), denotando que o efetivo do Corpo de Bombeiros preocupa-se com a responsabilização da má verção do erário.

A sexta questão do questionário apresentou oito qualidades necessárias aos gestores de recursos públicos do Corpo de Bombeiros, obtendo-se a seguinte classificação por ordem de importância, na opinião do efetivo pesquisado:

- 1º - Honestidade;
- 2º - Responsabilidade;
- 3º - Conhecimento Técnico;
- 4º - Eficiência;
- 5º - Conhecimento Operacional;
- 6º - Lealdade;
- 7º - Trabalhador;
- 8º - Condicionamento Físico.

A qualidade "eficiência", portanto, foi considerada de importância média na opinião dos entrevistados.

A pergunta 7 faz referência ao número de integrantes que sabem do que se compõem os recursos públicos (pessoal, material e financeiro), e chegou-se à conclusão de que o efetivo, no geral, não conhece quais são estes recursos.

Da análise dos questionários, chega-se à conclusão que a grande maioria do público interno é de opinião que o Corpo de Bombeiros não está em nível excelente de gestão, em relação aos recursos postos à disposição dos gestores na realização das atividades de bombeiro (gráfico 6). Em contrapartida, percebe-se também que, comparado com demais órgãos do Governo Federal, bem como do Governo Estadual, o Corpo de Bombeiros goza de avaliação positiva, devido ao alto grau de profissionalismo de seus integrantes, que se não são preparados tecnicamente para a função, tentam compensar pela seriedade com que desempenham suas atribuições, e comprometimento com a sociedade.

Ainda na mesma esteira soma-se a posição do Professor Rogemil Antônio Hemberger, que por muito tempo trabalhou com a atividade orçamentária da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros, de que a Corporação pode não realizar uma administração excelente, mas ainda assim, destaca-se positivamente em comparação com as demais, ressaltando a importância da eficiência na Gestão dos Recursos, pois deve-se fazer o máximo, com o mínimo (maximização dos recursos), que deve ser a meta da Corporação.

Não diferente, a posição do Professor Doutor Blênio César Severo Peixe, que tem conhecimento sobre a Gestão dos Recursos Públicos do Estado do Paraná, afirma que um dos grandes problemas da administração pública é a execução do orçamento. Salaria o insigne professor, que a eficiência fica prejudicada, pois nem sempre o gestor tem a disponibilidade dos recursos, devido às despesas com atividades continuadas. Não obstante os problemas ligados à ineficiência, o Prof. Blênio também teceu elogios à Gestão de Recursos por parte do Corpo de Bombeiros.

Deste breve estudo sobre a importância do Princípio da Eficiência aplicável à Gestão dos Recursos Públicos, postos à disposição do Corpo de Bombeiros na realização de sua competência dentro do rol do Interesse Público, na sua nobre missão de salvar vidas, evidencia-se que o Corpo de Bombeiros tem um bom espaço para melhorar, haja vista a opinião interna, em que apenas 50% acredita que a Gestão dos Recursos Públicos é eficiente.

Este conceito interno, de bom para regular, conectado ao montante apurado em valores gastos, por exemplo, durante o ano de 2008 na atividade de Bombeiro Militar no Paraná, somado ao valor do patrimônio existente, resulta aproximadamente 269 milhões de reais. Portanto, se for melhorado o conceito interno da Gestão dos Recursos Públicos postos à disposição do Corpo de Bombeiros para predominância de conceito ótimo, isto significaria muito em termos de valores, trazendo um acréscimo considerável no potencial de bem executar sua missão, que é o “Salvar Vidas”, principalmente se bem administrado.

Levantou-se ainda a necessidade de conscientizar o efetivo do Corpo de Bombeiros, quanto aos Recursos colocados à disposição da Corporação, pois não há como haver um bom gerenciamento destes, se muitos integrantes não sabem quais são estes recursos.

O presente trabalho foi delineado para ter conteúdo prático e merece, a nosso ver, aprofundamentos, haja vista a relevância do tema e a necessidade de aprimoramento das práticas de Gestão dos recursos públicos, não só no Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná, mas em toda a máquina pública do Estado.

A grande mudança que se pode defluir deste trabalho é a comportamental. Portanto começa por este que aprendeu um pouco mais sobre o tema enquanto pesquisava, indo até os bancos escolares da Corporação, chegando a seus integrantes, para que, quando praticarem seus atos de gestão, o façam fundamentados nos princípios legais, em benefício do Interesse Público, de acordo com seu dever de ofício.

Na concepção acadêmica, entende-se que o Corpo de Bombeiros poderia dispensar aos seus integrantes, durante os cursos de Formação, Aperfeiçoamento, Superior e outros, conhecimentos mais aprofundados nas disciplinas necessárias a um bom administrador, tanto das inferências legais quanto as de resultado prático de seus atos de gestão.

Ainda sugere-se que os atos administrativos, por ação ou omissão, de resultados teratológicos ao Erário sejam apurados nos ditames legais de responsabilidade administrativa e verificado suas causas, para impedir que atos da mesma natureza continuem a ocorrer, evitando, desta forma, novos prejuízos aos recursos públicos.

Que as leis e regulamentos internos aplicáveis à Corporação sejam revistos diante dos ordenamentos maiores do nosso país, tanto em seu conteúdo quanto em sua forma de aplicação, pois muitos destes regulamentos e suas aplicações internas estão em desalinho com as novas determinações legais vigentes.

A Corporação deve atualizar seus planejamentos de Gestão de longo prazo, tanto na Gestão de Pessoal, Material, Orçamentário e inclua a Gestão da Informação Institucional, que entende-se ser um grande patrimônio do Estado.

Sugere-se, finalmente, que seja estudada a viabilidade de implantação da Avaliação Periódica de Eficiência, aos integrantes da Corporação, nos moldes de outras instituições.

**REFERÊNCIAS**

- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 22. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2007.
- BARTOLOMÉ, Mariano César. **A Tríplice Fronteira: Principal foco de Insegurança no Cone Sul-Americano**. *Military Review*, 2. trim., 2003.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. **Operações – Manual de Campanha**. 1997.
- FM 31-28 SPECIAL FORCES ADVANCED URBAN COMBAT. 1999.
- GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2008
- JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25 ed. São Paulo: Malheiros, 1996.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.
- MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 15. ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2004.
- MUSGRAVE, R.A. **Teoria das Finanças Públicas**. São Paulo: Atlas, 1976.
- PARANÁ. **Constituição do Estado do Paraná**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- PARANÁ. **Decreto Lei Estadual nº 5.075, de 28 de dezembro de 1998**. Regulamento de Ética Profissional dos Militares Estaduais do Paraná. Disponível em: [www.pmpr.pr.gov.br](http://www.pmpr.pr.gov.br). Acesso em: 20 out. 2009.
- PARANÁ. **Decreto Lei Estadual nº 9.060, de 01 de Dezembro de 1949**. Aprova o Regulamento Interno de Serviços Gerais da Polícia Militar do Paraná. Disponível em: [www.pmpr.pr.gov.br](http://www.pmpr.pr.gov.br). Acesso em: 20 out. 2009.
- PARANÁ. **Lei Estadual nº 16.138, de Julho de 2009**. Disponível em: [www.pm.pr.gov.br](http://www.pm.pr.gov.br). Acesso em: 15 out. 2009.

PARANÁ. **Lei Estadual nº 5.944, de 21 de Maio de 1969.** Lei de Promoção de Oficiais da Polícia Militar do Paraná. Disponível em: [www.pmpr.pr.gov.br](http://www.pmpr.pr.gov.br). Acesso em: 20 out. 2009

PARANÁ. **Lei Estadual nº 6.774, de 08 de janeiro de 1976, Lei de Organização Básica da PMPR.** Disponível em: <http://www.pmpr.pr.gov.br/arquivos/pm1/File/Leis/LOB/1976%2001%2008%20-%20Lei%20Est%206.774%20-%20LOB%20Atualizada.pdf>. Acesso em: 15 out. 2009.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO PARANÁ. **Diretriz nº 004/2000 - PM/3. Documentos de Estado Maior.** Curitiba, 2000.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO PARANÁ. **Nota De Instrução nº 003/99 – PM3.** Documentos de Estado Maior. Curitiba, 1999.

SERRA, J. **Orçamento no Brasil: as raízes da crise.** São Paulo: Atual Editora, 1994.

SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo.** 22. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2003.

SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo.** São Paulo: Ed. Malheiros, 2006.

STUDER, Juerg. **Are the Five Rings or a Loop in Four Generation Warfare? A Study on the Application of Warden's or Boyd's Theories in 4GW.** 2005.

VASCONCELOS, Agno. **Princípio da Eficiência na Gestão Pública.** WebArtigos.com. Disponível em: [www.webartigos.com/articles/14519/1/o-principio-da-eficincia-na-gesto-pblica/pagina1.html](http://www.webartigos.com/articles/14519/1/o-principio-da-eficincia-na-gesto-pblica/pagina1.html). Acesso em: 12 nov. 2009.

VERSANO, R. O impacto da reforma constitucional sobre as finanças estaduais e municipais. **Revista de Administração Municipal.** Rio de Janeiro, v. 36, n. 193, out./dez. 1989.

**APÊNDICES**

<b>APÊNDICE 1</b>	<b>TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O PROFESSOR DR. BLÊNIO CÉSAR SEVERO PEIXE .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE 2</b>	<b>TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O PROFESSOR ROGEMIL ANTONIO HEMBECKER .....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE 3</b>	<b>MODELO DE QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>100</b>

## **APÊNDICE 1 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O PROFESSOR DR. BLÊNIO CÉSAR SEVERO PEIXE**

**PERGUNTA 1** - Qual sua opinião sobre a eficiência da gestão dos recursos públicos no Brasil, nível federal, visando ao interesse público?

**RESPOSTA** - A questão da eficiência, embora haja previsão dentro de um planejamento estabelecido, em função de ser um orçamento autorizativo, encontra uma séria dificuldade no processo de execução, porque só podemos executar, à medida que o orçamento vai sendo liberado. Por força do orçamento ser liberado com prioridade a atividades continuadas, como por exemplo pagamento de pessoal, “manter a máquina pública funcionando”; têm-se despesas que são prioritárias, e a partir daí é que se estabelece uma definição, um planejamento para a execução de outras despesas, que não são despesas obrigatórias e intransferíveis.

Isto acontece de forma que a eficiência, no sentido da utilização do recurso público, fica um pouco prejudicada, em função de determinada despesa, que conforme já comentado, são despesas obrigatórias, despesas que entra governo, sai governo, elas continuam. Então, a eficiência na aplicação de recursos pode ser entendida no sentido de se aplicar os recursos da melhor forma possível, sempre buscando otimizar os resultados, ou seja, se fazer mais, ou menos otimização de recursos; este é o conceito básico de eficiência. Portanto, neste sentido, se conseguirmos aplicar os recursos dentro de uma visão de se minimizar custos, no cumprimento de ações e programas, estaremos atendendo o princípio da eficiência no uso dos recursos públicos.

Praticamente toda gestão pública é definida em normas e legislações, tais como a Constituição Federal e Leis Complementares, tendo o gestor público que fazer sempre exatamente o que está definido na lei. Logicamente, que quando se coloca que está definido em lei, há uma série de procedimentos a serem seguidos, principalmente atendendo aos princípios do art. 37 da CF, que é a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que é o item em questão.

**PERGUNTA 2** - Qual sua opinião sobre a eficiência da gestão dos recursos públicos no paraná, nível estadual, visando ao interesse público?

**RESPOSTA** - No Paraná, eu tenho observado e acompanhado o orçamento, e inclusive participo, às vezes, da discussão com os técnicos da Secretaria do Planejamento, sendo a apresentação normalmente realizada pelo próprio Secretário. São geralmente discutidas as leis, o PPA, a LDO, e a Lei de Orçamento Anual, em função das prioridades que o Governo do Estado do Paraná estabelece. O Governo do Estado do Paraná, de uma maneira geral, tem sido eficiente na utilização dos recursos públicos, principalmente neste período do Governo Roberto Requião. O Governador tem sido extremamente enérgico em relação à utilização dos recursos. Logicamente que não existe, em qualquer gestão pública, uma perfeição, mas o que a gente percebe pelas linhas e diretrizes estabelecidas pelo Governo do Estado do Paraná, é que se busca a eficiência na utilização dos recursos públicos; isto eu tenho percebido ao longo destes últimos sete ou oito anos de governo.

**PERGUNTA 3** - Qual sua opinião sobre a eficiência da gestão dos recursos públicos no Corpo de Bombeiros da PMPR, visando ao interesse público?

**RESPOSTA** - Trabalho com a Polícia Militar do Estado do Paraná desde 1997, sendo que neste período trabalhamos com praticamente todos os Oficiais Superiores do Estado do Paraná, e de outros Estados, que participam do Curso com a PMPR, inclusive Oficiais de outros países. Sendo assim, o que se observa em relação ao Fundo de Recursos do Corpo de Bombeiros, é que há um critério para sua utilização; o que eu tenho observado, sem me aprofundar, é que os Gestores do Corpo de Bombeiros têm utilizado os recursos de maneira eficiente; logicamente que existe toda uma questão política, de prioridade em relação à utilização destes recursos.

**PERGUNTA 4** - Que grau de importância o sr. atribui para a eficiência na gestão dos recursos do Corpo de Bombeiros do Paraná? Justifique.

**RESPOSTA** - A própria concepção conceitual da criação de um Fundo tem um objetivo definido, e pelo que nós observamos, vemos e acompanhamos, até mesmo com discussões em sala de aula, com os Oficiais que participam do Curso, mais especificamente o pessoal que exerce a função de Bombeiro Militar, temos percebido que existe sempre uma preocupação com a melhor utilização dos recursos, inclusive considerando a oportunidade e a impessoalidade na utilização destes recursos.

**PERGUNTA 5** - Para o aprimoramento da gestão de recursos públicos, o sr. vê como importante a necessidade de apuração de atos de gestão ineficientes, por terem causado prejuízo ao erário? Justifique.

**RESPOSTA** - Qualquer desvio ou má vertação de recurso público deve ser apurado, até por força de lei, porque os Tribunais estão aí para fiscalizar e acompanhar, logicamente que sem poder decisório, mas têm uma prerrogativa, que é do relatório prévio. Toda aprovação de um relatório em função da má vertação de recurso, ou seja, advindo de uma sindicância interna, ou de um inquérito administrativo, tem todos os procedimentos necessários, oferecendo às pessoas suspeitas de desvio dos recursos ampla defesa. Só então é que será encaminhado o relatório consubstanciado com as evidências, se houve ou não houve má vertação de recursos.

A partir daí, cabe ao Poder Legislativo, e depois ao Ministério Público, e ao Poder Judiciário, apurar as penalidades que estabelecerem, de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal, inclusive as multas, sendo que o próprio Tribunal de Contas tem poder para atribuir multa, em função de seu regimento interno, que prevê a má vertação de recursos, perda de prazo, e outras questões, multas que estão definidas no seu Regimento Interno.

Então, todo desvio de recurso deve ser apurado porque a sociedade, até por uma questão de controle social, preocupa-se com isso, já que a sociedade é que mantém o Estado em funcionamento, a partir da arrecadação dos seus recursos, disponibilizando ao Estado, mediante Lei previamente aprovada para a arrecadação, por meio das receitas orçamentárias. Então, a sociedade tem todo o direito de

cobrar a utilização dos recursos de forma transparente, para que realmente seja validado este princípio.

Existe um aperfeiçoamento natural, a partir de modelos e exemplos que aconteceram no passado. Hoje, por exemplo, para começar uma obra, o gestor tem que concluir as que estão em andamento, não se admitindo a questão da descontinuidade em função da mudança de governo. Se seguirmos à risca o que estabelece a Lei de Responsabilidade Fiscal e outros instrumentos de fiscalização, tem-se que ter todo um cuidado no sentido de dar continuidade aos projetos.

Logicamente, há projetos que se não forem bem elaborados, visando à questão de visibilidade, em termos de importância daquela gestão, pode ser projeto que já nasceu com certa dificuldade no sentido de viabilidade, mas todo o recurso aplicado em projetos deve ter preferência, até que se conclua este projeto, para que não fique em obras inacabadas, como acontecia no passado.

**PERGUNTA 6** – O sr. acredita que temos espaço para melhorar nos três níveis, ou seja, estratégico, gerencial e de execução? Muitas vezes não temos pessoas com capacidade gerencial na gestão dos recursos. Haveria espaço para trabalharmos este pessoal, para que eles melhorem a eficiência?

**RESPOSTA** - Há questões que são essenciais para um governo, e até para o Estado, o que teria que se definir, é o que é atividade típica de Estado, ou de Governo, especificamente. São duas vertentes que existem na Administração Pública, seja ela direta ou indireta, então você teria que definir quais são as prioridades, verificar inclusive qual é o custo da oportunidade de se fazer determinado projeto, ou o custo da oportunidade de se manter determinada atividade. Por exemplo, há vários projetos em que houve descontinuidade em função da mudança de Governo, ou mudança na Gestão, mas o Administrador Público deveria ser treinado, capacitado e qualificado; não só os altos executivos, mas em nível gerencial, quer dizer, o *Staff*, as pessoas que subsidiam o tomador de decisão deveriam estar preparadas, para tentar da melhor forma possível empregar os recursos de forma estratégica, e que os resultados viessem a ser evidenciados no futuro, inclusive com a medição através de indicadores.

Logicamente que quem estabelece a estratégia não vai estabelecer os indicadores, teria que ter outro órgão, responsável por estabelecer indicadores para medir, para verificar se o que foi colocado nos objetivos, nas metas de um governo ou de um dirigente foram cumpridas ou não, com indicadores medindo, servindo como um parâmetro de medição, se forem atingidos os objetivos e as metas estabelecidas.

Em caso da má aplicação dos recursos, em um caso extremo, teria que se fazer uma apuração acurada de quem tomou a decisão, quem era o responsável na época, para que ele responda por isso. Pelo menos, ele vai ter que se justificar perante o órgão fiscalizador ou a própria organização, porque nós temos um problema sério, às vezes você tem problemas de liberação de orçamento, em que fica numa pendência, uma certa pendência que chega ao final do ano, e você não consegue executar, e em função destes prazos estabelecidos que nós temos, falta de planejamento, você de repente é atropelado pela liberação de recursos, tem que gastar, e aí começa um processo de licitação, você tem que agilizar todo esse processo, e se não conseguir até o prazo definitivo para empenho, você acaba não utilizando os recursos que poderiam estar fazendo falta para um projeto de qualquer natureza que o Corpo de Bombeiros tenha solicitado, e que é importante até para a atividade, cumprindo a missão dos bombeiros.

## **APÊNDICE 2 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O PROFESSOR ROGEMIL ANTONIO HEMBECKER**

**PERGUNTA 1** - Qual sua opinião sobre a eficiência da gestão dos recursos públicos no Brasil, nível federal, visando ao interesse público?

**RESPOSTA** - A eficiência da Gestão dos Recursos Públicos no Brasil é muito baixa. No Brasil falta civismo. Criticando um pouco o governo federal, vê-se que o Governo está repleto de companheiros. Setores técnicos importantes, básicos, sendo comandados por sindicalistas, por pessoas despreparadas para a função. Empresas do Governo, como a Petrobrás, viraram cabides de emprego. Estas funções devem ser desempenhadas por profissionais do ramo.

**PERGUNTA 2** - Qual sua opinião sobre a eficiência da gestão dos recursos públicos no Paraná, nível estadual, visando ao interesse público?

**RESPOSTA** - A eficiência na utilização de recursos, tanto a nível estadual, quanto federal, é muito baixa por vários motivos: primeiro, porque colocam pessoas despreparadas, em funções que não conhecem; segundo, é aquela velha frase: “este é da ativa mesmo”, “ninguém está vendo”, “ninguém está sabendo”; os gestores erram, desviam muita coisa, e sempre aquela desculpa: “todo mundo faz, porque não faço também?” Não são todos, é claro, mas infelizmente uma boa parte dos servidores públicos não cuida como deveria dos bens, dos recursos públicos. Coisas banais, como luzes acesas dia e noite, inclusive no horário de almoço, torneiras estragadas, pingando, armazenamento errado, as coisas estragam, compras em demasia, os gêneros alimentícios estragam.

**PERGUNTA 3** - Qual sua opinião sobre a eficiência da gestão dos recursos públicos no Corpo de Bombeiros da PMPR, visando ao interesse público?

**RESPOSTA** - Observando o Bombeiro, cabe aqui um elogio, porque no tempo em que estive na ativa, o Bombeiro era quem melhor cuidava do material. Outro detalhe: quem sempre realizava instrução de manutenção, era o Bombeiro, não sei como está hoje. Ao passar o serviço, a equipe que saía limpava a viatura, a guarnição que entrava tinha instrução de manutenção. Quanto à gestão dos recursos, também era o Corpo de Bombeiros quem cuidava melhor.

**PERGUNTA 4** - Que grau de importância o sr. atribui para a eficiência na gestão dos recursos do Corpo de Bombeiros do Paraná? Justifique.

**RESPOSTA** - É importantíssimo! Os recursos são escassos, são poucos recursos, para muitas coisas a serem feitas, tendo, portanto que elencar prioridades, e nas prioridades, deve-se maximizar os recursos.

**PERGUNTA 5** - Para o aprimoramento da gestão de recursos públicos, o sr. vê como importante a necessidade de apuração de atos de gestão ineficientes, por terem causado prejuízo ao erário? Justifique.

**RESPOSTA** - Com certeza é importante, pois conforme já disse, os recursos são poucos, e devem ser utilizados, e aplicados, conforme foi estabelecido. O problema é que na prática, estes gestores acabam passando por "coitadinhos", no Brasil tem muito disso. Cada pessoa deveria cuidar dos recursos como se fosse seu. Se ele aplica mau o recurso, o prejuízo é coletivo.

O que está faltando no Brasil, seja a nível Federal, Estadual ou Municipal, é planejamento. Tem muito empirismo, muito "querismo", muito "achismo", e pouca coisa técnica. Os Comandantes, quando assumem, têm que estabelecer prioridades, com linhas de ação e metas bem delineadas, e trabalhar em cima disso.

## APÊNDICE 3 - MODELO DE QUESTIONÁRIO

**O presente questionário se prestará a fundamentação de trabalho Monográfico de Conclusão do Curso Superior de Polícia 2009.**

**( ) Oficial Superior ( ) Oficial Intermediário ( ) Oficial Subalterno ( )Praça**

1. Segundo sua opinião, atribua um dos conceitos abaixo para a eficiência da Gestão dos Recursos Públicos no Brasil, nível Federal, visando o Interesse Público?

- ( ) Excelente 90% à 100 %
- ( ) Ótima – 70% à 89%
- ( ) Boa – 50% à 69%
- ( ) Regular – 30% à 49%
- ( ) Ruim – 10% à 29%
- ( ) Péssima – 0% à 9%

2. Segundo sua opinião, atribua um dos conceitos abaixo para a eficiência da Gestão dos Recursos Públicos no Paraná, nível estadual, visando o Interesse Público?

- ( ) Excelente 90% à 100 %
- ( ) Ótima – 70% à 89%
- ( ) Boa – 50% à 69%
- ( ) Regular – 30% à 49%
- ( ) Ruim – 10% à 29%
- ( ) Péssima – 0% à 9%

3. Segundo sua opinião, atribua um dos conceitos abaixo para a eficiência da Gestão dos Recursos Públicos no Corpo de Bombeiros da PMPR, visando o Interesse Público?

- ( ) Excelente 90% à 100 %
- ( ) Ótima – 70% à 89%
- ( ) Boa – 50% à 69%
- ( ) Regular – 30% à 49%
- ( ) Ruim – 10% à 29%
- ( ) Péssima – 0% à 9%

4. Segundo sua opinião, que grau de importância você atribui para a eficiência na Gestão dos Recursos do Corpo de Bombeiros do Paraná, visando o interesse público.

- ( ) De Fundamental Importância
- ( ) Muito importante
- ( ) Importância Relativa
- ( ) Pouco importante
- ( ) Nada importante

5. Para o **aprimoramento da Gestão Pública**, atribua um grau de importância abaixo, para a necessidade de **apuração de atos de Gestão ineficiente de recursos públicos**, por terem causado prejuízo ao Erário.

- ( ) De Fundamental Importância
- ( ) Muito importante
- ( ) Importância Relativa
- ( ) Pouco importante
- ( ) Nada importante
- ( ) Nenhuma das alternativas anteriores

6. Enumere em ordem crescente quais as qualidades de um Excelente Gestor dos Recursos Públicos no âmbito do CB PMPR.

- ( ) Honestidade
- ( ) Responsabilidade
- ( ) Lealdade
- ( ) Eficiência
- ( ) Conhecimento Técnico
- ( ) Conhecimento Operacional
- ( ) Condicionamento físico
- ( ) Trabalhador

7. Marque **as opções** que correspondem aos Recursos Públicos postos a disposição dos Gestores do Corpo de Bombeiros.

- ( ) Pessoal (Efetivo da Corporação)
- ( ) Leis e Regulamentos
- ( ) Planos Orçamentários anual da Unidade
- ( ) Financeiro ( Valores em Contas Especiais)
- ( ) Rubrica Orçamentária
- ( ) Materiais ( Patrimônio existente nas Unidades)
- ( ) Nenhuma das respostas anteriores

**ANEXOS**

<b>ANEXO 1</b>	<b>LEVANTAMENTO PATRIMONIAL DO CORPO DE BOMBEIROS .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 2</b>	<b>QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO GERAL DOS OFICIAIS E PRAÇAS DO CORPO DE BOMBEIROS .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO 3</b>	<b>GASTOS CORPO DE BOMBEIROS .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO 4</b>	<b>RELATÓRIO DE MANUTENÇÃO DE VIATURAS AUTO-AMBULÂNCIAS .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO 5</b>	<b>ESTATÍSTICA ANUAL DE OCORRÊNCIAS – 2005 .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO 6</b>	<b>QUANTITATIVO DE OCORRÊNCIAS ATENDIDAS PELO CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR (2005 A 2008) .....</b>	<b>109</b>



**ESTADO DO PARANÁ**  
**POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**  
**COMANDO DO CORPO DE BOMBEIROS**  
 BM/4

**Ofício nº 432/2009-BM/4**

**Curitiba, PR, 30 de setembro de 2009**

**Assunto: Levantamento Patrimonial.**

**Ilmo. Sr. Major Ércules:**

Em atenção ao vosso pedido e com o intuito de fornecer dados que subsidiem trabalho acadêmico, encaminho o resumo patrimonial do Corpo de Bombeiros referente ao exercício de 2008, envolvendo todas as Unidades integrantes desta Corporação, como é possível verificar no quadro abaixo.

UNIDADES	MATERIAL PERMANENTE	MATERIAL CONTROLADO	VIATURAS	EMBARCAÇÕES	IMÓVEIS	TOTAL
CCB	1.457.602,27	655.899,44	2.160.215,08	29.000,00	5.304.200,00	9.606.916,79
1º GB	467.160,00	53.623,00	4.219.000,00	12.000,00	2.750.000,00	7.501.783,00
2º GB	2.330.649,52	2.406.735,50	9.203.953,06	33.939,40	7.255.250,29	21.230.527,77
3º GB	1.971.045,73	2.002.171,02	7.082.191,60	46.200,00	7.326.277,88	18.427.885,63
4º GB	1.805.398,27	2.282.343,16	9.256.967,67	105.091,00	9.466.446,95	22.916.247,05
5º GB	3.018.730,28	2.617.914,23	8.002.642,14	146.215,00	11.459.395,30	25.244.896,95
6º GB	1.490.839,45	494.441,45	3.296.522,00	56.630,00	3.631.028,08	8.969.460,98

1º SGBI	181.558,07	1.672.672,25	3.574.400,00	215.230,00	8.170.000,00	13.813.860,32
2º SGBI	1.326.308,63	1.513.273,43	3.554.457,38	516.993,22	5.081.428,85	11.992.461,51
TOTAL	14.049.292,22	13.699.073,48	50.350.348,33	1.161.298,62	60.444.027,35	139.704.040,0

Nos colocamos à inteira disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente:



Cap QEQPM Paulo César Moreira  
Resp. Pelo expediente da BMM4

Ao Ilmo. Sr.  
Maj. QOBM Êrcules Alves de Carvalho  
B/S do 1º GB  
Nesta Capital



Gastos com Pessoal - Corpo de Bombeiros				
Período				
2004	2005	2006	2007	2008
R\$ 67.688.546,15	R\$ 76.725.785,75	R\$ 81.214.619,62	R\$ 86.187.419,88	R\$ 88.200.399,38

Gastos Corpo de Bombeiros - Tesouro do Estado				
Período				
2004	2005	2006	2007	2008
R\$ 1.197.369,08	R\$ 1.353.046,53	R\$ 1.490.883,54	R\$ 1.188.622,97	R\$ 1.118.933,81

Gastos do Corpo de Bombeiros - FUNCB				
Período				
2004	2005	2006	2007	2008
R\$ 3.907.735,36	R\$ 10.513.465,78	R\$ 12.297.883,59	R\$ 13.645.374,28	R\$ 26.729.415,46

Gastos do Corpo de Bombeiros - INFRAERO				
Período				
2004	2005	2006	2007	2008
R\$ 836.819,02	R\$ 1.097.872,38	R\$ 1.813.980,81	R\$ 1.938.579,98	R\$ 883.354,94

2º Ten. QOBM Tiago Zajac  
DAFIN/CCB



**ESTADO DO PARANÁ  
POLÍCIA MILITAR  
COMANDO DO CORPO DE BOMBEIROS  
PRIMEIRO GRUPAMENTO DE BOMBEIROS**




---

**RELATÓRIO MANUTENÇÃO DE VIATURAS AUTO-AMBULÂNCIAS**

Informo-vos que os custos de manutenção das Viaturas Auto-Ambulâncias, são mantidos pelo Município de Curitiba, que através de convênio repassa serviços, não verba.

Ressalta-se ainda que os custos de manutenção vem dos valores repassados pelo Governo Federal, em pareceria com Estado e Município.

Diante do acima exposto, informo-vos que atualmente o 1ºGB, possui 13 (treze) Viaturas cadastradas nos sistema de Saúde, que o valor é de R\$ 12.500,00, por mês, repassado pelo Governo Federal para o Município de Curitiba.

Saliento-vos ainda que os custos de manutenção, realizado pela rubrica saúde, passaram a ser realizado no ano de 2006, como pode-se verificar na tabela abaixo.

ANO	CUSTO
2006	R\$ 254.931,38
2007	R\$ 122.244,86
2008	R\$ 492.174,69
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 869.280,93</b>

  
**GERSON C. R. FILHO**  
 1º Ten QOBM RG 6.010.991-5




---

Avenida Wenceslau Braz, 69 – Portão – CURITIBA/PR - CEP 81.030-030

Tel- (041) 3212-2900 - Fax: (041) 3212-2922

lgb@pm.pr.gov.br

**“ POR UMA VIDA TODO SACRIFÍCIO É DEVER ”**



**SISTEMA DIGITAL DE DADOS OPERACIONAIS**  
**POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**  
**CORPO DE BOMBEIROS**

Corpo de Bombeiros do Paraná													
Quadro sucinto de estatística anual de ocorrências													
Consulta por mês -- Ano de 2005													
Classificação da Ocorrência	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total de Ocorrências
Acidentes de trânsito	3107	3162	3831	3724	4003	3823	3771	3882	3242	3724	3716	4040	44025
Agressão	1105	1020	1050	977	940	858	952	1038	807	1067	1035	1138	11987
Busca e salvamento	308	226	206	203	225	155	145	206	200	371	327	273	2845
Clínico	677	589	670	658	700	711	715	659	662	680	689	740	8150
Incêndio	354	390	434	360	387	316	380	454	340	346	398	460	4619
Incêndio em vegetação	88	766	921	429	421	282	391	1171	174	76	275	462	5456
Prevenção e auxílio à população	915	882	976	1025	994	848	909	961	964	1186	1165	1171	11996
Quedas	1068	925	1039	1131	1108	1076	1120	1113	1055	1227	1076	1184	13122
Queimadura/Choque Elétrico	45	26	27	33	29	23	35	35	22	38	42	42	397
Vistorias	19	23	33	25	34	52	44	47	53	38	15	18	401
<b>Total Geral de Ocorrências por mês</b>	<b>7686</b>	<b>8009</b>	<b>9187</b>	<b>8565</b>	<b>8841</b>	<b>8144</b>	<b>8462</b>	<b>9566</b>	<b>7519</b>	<b>8753</b>	<b>8738</b>	<b>9528</b>	<b>102998</b>

**POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**  
**CORPO DE BOMBEIROS**

**QUANTITATIVO DE OCORRÊNCIAS ATENDIDAS PELO CORPO DE BOMBEIROS DA PMPR**

Ano	2005	2006	2007
Ocorrências Atendidas	102.992	114.802	131.640

**ANO 2008**

<b>Classificação da Ocorrência</b>	<b>Total de Ocorrências</b>
Acidentes de Trânsito	54.606
Agressão	13.053
Busca e Salvamento	4.365
Clínico	11.988
Incêndio	15.276
Prevenção e Auxílio à População	16.589
Quedas	17.343
Queimaduras / Choque Elétrico	503
Vistorias	344
<b>Total Geral de Ocorrências</b>	<b>134.067</b>



CONFERE COM O ORIGINAL

DATA: 29/11/09

ASS.: [Signature]

Paulo Henrique de Souza  
RG 4.687.045-0 Maj QOBM