

HISTÓRICO DOCUMENTAL DA GESTÃO POR INDICADORES DA SEGURANÇA PÚBLICA PELA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

 Gilmar Rosa

Escola de Engenharia de Minas Gerais,
Belo Horizonte/MG, Brasil. E-mail:
glmrs.dep@gmail.com

 Maressa de Assis Silva Martins

Polícia Militar do Estado de Minas
Gerais, Belo Horizonte/MG, Brasil.
E-mail: maressa.asm@gmail.com

 Micael Henrique Silva

Polícia Militar do Estado de Minas
Gerais, Belo Horizonte/MG, Brasil.
E-mail: micaelhs7@gmail.com

 Miller França Michalick

Polícia Militar do Estado de Minas
Gerais, Belo Horizonte/MG, Brasil.
E-mail: miller.michalick@gmail.com

 Renato Pinheiro Batista

Polícia Militar do Estado de Minas
Gerais, Belo Horizonte/MG, Brasil.
E-mail: rpbatista@yahoo.com.br

RESUMO: Este artigo descreve a história, os procedimentos e as normas legais editadas, que sustentaram a implantação de uma gestão científica da Polícia Militar de Minas Gerais. De maneira geral a gestão por indicadores que norteiam o emprego operacional da Polícia Militar, sendo construída e aprimorada ao longo dos anos. Procurou-se descrever os passos seguidos pela instituição até a implantação do modelo atual de gerenciamento por indicadores. Demonstra-se através de uma breve análise estatística a efetividade da metodologia que sempre carece de aperfeiçoamento. Vale ressaltar que indicadores não são um fim em si mesmos, mas devem nortear, aliado a outros indicadores, tais como indicadores administrativos (que norteiam as ações administrativas em apoio as atividades operacionais), o emprego dos serviços de segurança pública ostensivos, a fim de que possam produzir os efeitos desejados.

Palavras-chave: Histórico. Indicadores. Polícia Militar.

DOCUMENTAL HISTORY OF THE MANAGEMENT BY PUBLIC SAFETY INDICATORS BY THE MILITARY POLICE OF MINAS GERAIS

ABSTRACT: This article describes the history, procedures and published legal norms that supported the implementation of scientific management by the Military Police of Minas Gerais. In general, the management by indicators that guide the operational employment of the Military Police, being built and improved over the years. We tried to describe the steps followed by the institution until the implementation of the current model of management by indicators. It is demonstrated through a brief statistical analysis the effectiveness of the methodology that always needs improvement. It is noteworthy that indicators are not an end in themselves, but should guide, together with other indicators, such as administrative indicators (which guide administrative actions in support of operational activities), the use of ostensible public security services, in order to that can produce the desired effects.

Keywords: History. Indicators. Military Police.

Introdução

Observa-se no final da década de 80, com o advento da Reforma Gerencial – também denominada Nova Gestão Pública (NGP) –, que a ideia da prestação de serviços públicos, a partir das premissas da eficiência, eficácia e efetividade, trazidas pela *expertise* da gestão privada, ganhou forças no mundo. Tratou-se de uma evolução do modelo tradicional *weberiano* para um modelo em que a lógica de resultados fosse priorizada, ao invés da lógica procedimental, vigente no padrão burocrático, decorrente das transformações sociais e conjuntura econômica da época (SUZUKI; GABBI, 2009).

A PMMG se inseriu nesse contexto de reformas, da nova maneira de pensar e prestar o serviço público, na busca pela excelência na promoção de segurança pública, no final dos anos 90, a partir da primeira experiência dentro dessa temática, o Programa **“Polícia para Resultados”**, que previa, entre outros aspectos, o estabelecimento de metas, a rotina de reunião de gestão operacional e a autonomia aos Comandantes de Companhia para direcionamento dos recursos sob sua responsabilidade, na busca de soluções de enfrentamento à criminalidade. À continuação, observa-se outra iniciativa estratégica que caminha nessa mesma toada, o Controle Científico da Polícia, do início dos anos 2000.

Perpassando pela Integração da Gestão em Segurança Pública (IGESP) e o Acordo de Resultados firmado entre o Estado e os órgãos de segurança pública para o acompanhamento de indicadores e metas atinentes a cada envolvido, a partir de 2005, após o início da estratégia de governo denominada Choque de Gestão no Estado de Minas Gerais, a partir de 2003, o Comando da Polícia Militar de Minas Gerais, percebendo a necessidade de continuidade, otimização e padronização da metodologia de acompanhamento e avaliação de resultados operacionais, estabeleceu, no ano de 2015, a Diretriz de Gestão do Desempenho Operacional DGDO. Tal Diretriz, que instituiu a GDO (Gestão de Desempenho Operacional), se perfaz numa metodologia que trata do desempenho operacional da Instituição, mensurado a partir da proposição de metas aos indicadores da atividade-fim, desdobradas até o nível de Unidades de Execução Operacional (UEOp) adotando, uma metodologia de mensuração estatística, denominada por – **“Quartis Adaptados”** –, termo que faz analogia aos quartis convencionais empregados na estatística, sendo uma adaptação da teoria de quartis, estatístico, (MINAS GERAIS, 2020a).

É perceptível, então, que PMMG vem amadurecendo sua gestão organizacional, especificamente no que tange ao tema deste projeto – sua gestão operacional –, de modo a direcionar os recursos e esforços com o claro objetivo do atingimento das metas tracejadas para cada indicador, previamente identificado.

Um fator preponderante para esse amadurecimento perpassa pela construção do conhecimento no ramo da ciência denominada Estatística, na qual se baseiam os métodos para criação de indicadores, seu cálculo, análise e interpretação, além da instituição de metas. Essa construção se iniciou na PMMG por meio do então Major Verter Santa Cecília, à época Chefe do Setor de Estatística do Comando de Policiamento da Capital (CPC), na década de 80 o qual, em uma linguagem simples e didática, que objetivava o alcance amplo do tema pelos membros da Instituição, criou a primeira obra sobre a ciência estatística na Instituição, em 1984, Estatística Aplicada às Operações, em que pese datarem de 1972, os primeiros relatórios estatísticos produzidos pelo então Major Verter Santa Cecília, em âmbito institucional (SANTA CECÍLIA, 1984).

Outrossim, percebe-se que é intrínseco à PMMG uma avaliação constante dos seus processos e métodos, especialmente no que tange ao fenômeno criminal e a mensuração dos resultados operacionais, sob a máxima do estatístico, professor, consultor e conferencista, Dr. W. Edwards Deming, de que aquilo que não pode ser medido, não pode, à idêntica maneira, ser gerenciado e ainda,

de que o aprimoramento da gestão operacional resulta na melhoria da qualidade do serviço de segurança pública, anseio da comunidade.

Este artigo evidencia, através da pesquisa bibliográfica, documental e ainda, na coleta de dados, uma convergência de documentos no sentido de que a instituição responsável pela segurança pública ostensiva em Minas Gerais, vêm aprimorando e revendo e a reavaliando seus métodos de mensuração e gestão de segurança pública garantindo bons resultados, por meio da metodologia empregada. O fato de a metodologia estar em sua 3ª edição, já sinaliza o interesse institucional na busca da excelência da gestão do desempenho e resultados operacionais.

Neste desiderato, Campos (2013) leciona que o estudo e o conhecimento de um método, vocábulo que pode ser entendido como “caminho para a meta”, é questão de sobrevivência das organizações, assim como a meta está diretamente relacionada ao bom gerenciamento, sendo este o objetivo dessa atividade.

Isto posto, a constante e diuturna busca pelo estabelecimento e atingimento das metas, por todos os atores envolvidos, deve ser criteriosa e científica, requerendo periódica atualização. Metas estas que estão atreladas a um indicador finalístico que visa aferir a efetividade ou impacto das estratégias e ações desenvolvidas pelos órgãos do Sistema de Defesa Social no combate à criminalidade no estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2020b).

Uso histórico do aprimoramento dos metodologia de gestão por indicadores na Polícia Militar de Minas Gerais

Preliminarmente, far-se-á um breve resgate histórico do início do emprego do tratamento estatístico dos dados operacionais pela Corporação, como importante pressuposto e fundamento para a trajetória percorrida pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) até a adoção da atual metodologia de Gestão do Desempenho Operacional (GDO).

Também se discorrerá sobre as estratégias de gestão operacional vislumbradas no Programa Polícia Orientada para Resultados, marco indissociável da gestão operacional dentro da PMMG. Em seguida, discorrer-se-á sobre o Controle Científico da Polícia, a metodologia IGESP e o Acordo de Resultados, chegando-se à GDO. Isto é relevante, pois julga-se primordial que sejam conhecidas e honradas as estratégias que contribuíram, efetivamente, para que a Instituição, pioneira em muitos aspectos dentro do Estado e no próprio país esteja, também, na vanguarda das estratégias de controle criminal, por meio da contínua evolução da gestão do desempenho operacional com o emprego de, entre outras técnicas, métodos estatísticos, estabelecimento e controle de metas operacionais.

Estatística aplicada às operações - primeiros passos para cientificidade da gestão por indicadores.

Em 1984, o então Major Verter Santa Cecília, de modo precursor, lançou a obra “Estatística aplicada às operações”, cujo prefaciador, Coronel PM Klinger Sobreira de Almeida, acentuou que o autor da obra foi quem estruturou, na PMMG, o primeiro setor de estatística, mais precisamente no âmbito do Comando de Policiamento da Capital (CPC), situado em Belo Horizonte, Minas Gerais, no

mesmo período em que se inicia o emprego da estatística finalística na Instituição como suporte a todo ciclo de planejamento policial militar, de forma que os fatos e fenômenos da área policial militar recebessem um trato científico e objetivo (SANTA CECÍLIA, 1984).

A obra trouxe, em termos acessíveis, de fácil e didática compreensão, os ensinamentos no campo da Estatística Descritiva, e consubstanciou-se em um manual para levantamentos estatísticos aplicáveis aos variados campos dentro da Corporação, mesmo que, em um primeiro momento, os dados e informações disponibilizados diziam respeito ao CPC, a exemplo, levantamento de faixa horária de incidência de ocorrências; índice de violência; avaliação de desempenho e controle; faixa etária de infratores; ocorrências atendidas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH); circunstâncias de furtos e roubos registrados no território supracitado; origem das solicitações de radiopatrulhas (RP) e média mensal dessas solicitações; eventos mais frequentemente atendidos pelas RP; média diária de RP empenhadas; armas de fogo apreendidas; índice de atendimento, frustração, necessidade e capacidade; coeficiente de aproveitamento de efetivo e de indisponibilidade nas operações; evolução nos atendimentos de RP na RMBH nos últimos exercícios e sua média diária; solicitações estimadas para o ano de 1982, entre outros tantos exemplos da aplicabilidade e emprego da estatística no campo operacional que possuíam o condão do assessoramento da atividade de gestão operacional (SANTA CECÍLIA, 1984).

Nesse período, já se falava em criminalidade violenta, tanto que, em 1983, após expressivas cifras de armas apreendidas, o Comando do CPC decidiu verificar, estatisticamente, qual o reflexo dessas apreensões na criminalidade violenta, um prelúdio para o nosso atual Índice de Apreensão de Arma de Fogo (IAF) e, de algum modo, para Taxa de Criminalidade Violenta (TCV) utilizado atualmente pela Segurança Pública em Minas Gerais.

Outro fator que merece destaque, é a menção, nesta obra, da existência de Anuário Estatístico na PMMG desde 1972, publicado pelo mesmo autor, e a apresentação, de forma pormenorizada, como os gestores, à época, poderiam aplicar no contexto institucional o estudo estatístico, seus métodos, fases para produção de informações que objetivavam fundamentar o processo decisório (SANTA CECÍLIA, 1984), este interregno histórico, ainda não se vislumbra a criação de indicadores e metas estatísticas em face dos serviços prestados pela PMMG, o que viria a se consolidar anos após.

O Manual de Banco de Dados, Estatística e Geoprocessamento: Implanta técnicas mais sofisticadas de análise criminal.

Após a primeira obra no campo da estatística, em 2003 a Polícia Militar aprovou o Manual de Conhecimentos Básicos em Banco de Dados, Estatística e Geoprocessamento, documento reconhecido como Trabalho Técnico-Profissional. Segundo a comissão responsável pela elaboração do manual, o estudo nele consubstanciado trazia às Unidades a oportunidade de conhecer os avanços trazidos nos campos da estruturação de bancos de dados, gestão de informações estatísticas e formulação/interpretação de mapas produzidos dentro da moderna concepção de geoprocessamento (MINAS GERAIS, 2004).

O manual fora estruturado em quatro capítulos, sendo que o primeiro trouxe amplas considerações sobre Informação e Banco de Dados. Já o segundo capítulo é composto por definições, exemplificações e instruções sobre como construir e gerir informações pela Estatística. No capítulo 3 são apresentados os fundamentos e técnicas do geoprocessamento e, o último capítulo ofereceu a um resumo de todos os capítulos anteriores, aplicados ao mapeamento da criminalidade (MINAS GERAIS,

2004).

Bastante conceitual e conciso, o trabalho, ainda trouxe consigo os principais conceitos sobre banco de dados, estatística descritiva, incluindo referências ao Estimador Bayesiano Empírico para índice de criminalidade, além de metodologia para a elaboração de gráficos, tabelas e outro correlatos. Outra contribuição do aludido manual se deu no campo do estudo sobre geoprocessamento, abrangendo os temas topografia, imagens de satélite, sistema de posicionamento global por satélite (GPS), sensoriamento remoto, geoestatística e conceitos sobre tecnologia da informação (MINAS GERAIS, 2004).

Tal obra, ao apresentar informações sobre a aplicação dos conceitos estudados no mapeamento da criminalidade, com produção de informações necessárias ao planejamento operacional, representa uma importante ferramenta para a PMMG no campo da gestão operacional e consequentemente no controle e prevenção criminal.

O Programa “Polícia Orientada para Resultados”

A PMMG, no final dos anos 90, enviou uma comitiva de Policiais Militares do Comando de Policiamento da Capital (CPC), chefiada pelo Coronel Severo Augusto da Silva Neto, aos Estados Unidos, mais precisamente ao estado de Nova York, à IV Conferência de Chefes de Polícia, promovida pela Associação Internacional de Chefes de Polícia (IACP), para conhecerem os métodos adotados pela polícia local, no que se referia ao monitoramento, mapeamento e ao controle da criminalidade, evento com duração de três dias. Na ocasião, os militares assistiram a uma reunião real do modelo de gestão policial norte-americano, o *CompStat*.

O *CompStat* foi a principal inovação organizacional/administrativa em policiamento do final do século XX. O programa da polícia de Nova York ficou conhecido pelos seus elementos mais perceptíveis, quais sejam, encontros estratégicos de controle de crime, indicadores de desempenho e tecnologia computacional para mapear crimes, sendo parte da nova estrutura organizacional e rotina gerencial da polícia local. (FREITAS, 2015).

A partir desta visita institucional, a Polícia Militar mineira criou o programa “Polícia de Resultados” ou “Polícia Orientada para Resultados”, visando a modernização organizacional com a utilização do georreferenciamento como ferramenta de gestão e, consequentemente, aprimorar o planejamento de suas atividades operacionais (FREITAS, 2015).

Iniciando a partir do ano de 2000, o Programa Polícia de Resultados, além da previsão do emprego do georreferenciamento, previa uma rotina de reuniões entre os planejadores e executores do policiamento e a mobilização comunitária, conferindo autonomia aos Comandantes das Unidades Policiais. Tais reuniões consistiam em prestação de contas dos Comandantes de Companhia aos respectivos Comandantes das Regiões sobre os resultados operacionais alcançados, sendo instituídas na Capital do Estado pelo Coronel Severo, à época Comandante do Policiamento da Capital, seguindo-se com o Coronel Renato Vieira de Souza em um modelo baseado no *CompStat*.

A Polícia de Resultados é assim descrita:

“Polícia de Resultados” é a denominação de um programa de modernização da gestão interna da atividade operacional da PMMG, que ainda está em vigor desde o seu lançamento em 1999, e possui as seguintes características: aumento da autonomia de gestores do nível médio, localizados na função de Comandantes de Companhias de Polícia Militar, para planejar o emprego do policiamento, sem precisar de autorizações dos gestores localizados no nível gestor imediatamente superior (Comandante de Batalhão); uso de mapas georreferenciados para

analisar espacialmente os horários, dias e locais de concentração ou — deslocamento de delitos no Município de Belo Horizonte; estabelecimento de uma rotina de reuniões entre os Comandantes de Companhia e o Comandante da Região, autoridade situada imediatamente acima dos Comandantes de Batalhão (REIS; SOUZA, 2010, p. 257-249 *apud* OLIVEIRA, 2011).

Preliminarmente, a nova metodologia foi implantada na cidade de Belo Horizonte e, *a posteriori*, expandiu para os principais municípios do interior do Estado. Na capital, inclusive, no final do ano 2000 entrou em funcionamento a sala de reunião de avaliação, no prédio do Comando-Geral, proposta que guardava semelhança com a “Sala de Guerra” – terminologia que denominava as reuniões do *CompStat* da polícia de Nova York, em alusão ao centro de decisões do Pentágono. Já a sala de reuniões da PMMG, foi batizada de “Pelourinho”, sendo as primeiras reuniões de avaliação chamadas de Encontros de Avaliação de Desempenho Operacional (EADO) (FREITAS, 2015).

Reis e Souza (2011, p. 208) afiançam que o programa apresentava três características principais, quais sejam:

[...] aumento da autonomia das unidades policiais – denominadas Companhias de Polícia Militar – encarregadas do policiamento em cada grupo de bairros da capital do Estado; instituição de uma rotina de reuniões entre planejadores e executores do policiamento para analisar resultados e reorientar, se necessário, as prioridades da prestação de serviços; e mobilização comunitária para a agência policial de coordenação operacional organizar-se em ambientes destinados a reuniões e à apresentação de propostas sobre quais deveriam ser as prioridades do policiamento.

O sistema de registros policiais georreferenciados possibilitaria a melhoria da coordenação e o controle por parte do Comando da Polícia Militar, possibilitando-lhe receber, analisar e cobrar resultados de suas Unidades subordinadas. A outra ferramenta fundamental de gestão utilizada pelo Programa foi o envolvimento do cidadão nas questões relacionadas à segurança pública, ou seja, comunidades foram incentivadas a participar de reuniões comunitárias com a participação da polícia, para apresentar sugestões e críticas ao policiamento (OLIVEIRA, 2011).

Posteriormente, no ano de 2002, colaciona o mesmo autor, foi publicado pelo Comando-Geral da Instituição a Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública (DPSSP) nº 01/2002-CG, atualmente revogada, que regulava, àquela ocasião, o emprego da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, abordando o tema Gestão Pública Orientada por Resultados e transformando o Programa Polícia Orientada por Resultados numa diretriz de gestão operacional destinada à Corporação como um todo (MINAS GERAIS, 2002).

A Diretriz reconhecia o crescimento da violência e criminalidade nas grandes cidades, e que os esforços tradicionais da Polícia Militar no sentido de combater e controlar este crescimento, esbarravam nas limitações técnicas e táticas do policiamento tradicional, fazendo-se necessária a adoção de novas estratégias gerenciais de emprego operacional.

A diretriz tornava prioritário o desenvolvimento, por parte de cada comando, de métodos de acompanhamento e estudo técnico-científico da evolução da criminalidade e da violência em suas respectivas circunscrições, com o apontamento e correção de distorções e óbices que estivessem gerando falhas ou comprometendo a prestação de serviços à população. Segundo a Diretriz, a Polícia Orientada por Resultados era um conceito contemporâneo e progressista de “ser” e “fazer” polícia ostensiva (MINAS GERAIS, 2002).

Passados alguns meses da visita técnica, a empresa responsável pelo *software* utilizado no modelo *CompStat* o forneceu à PMMG, sendo que a mencionada visita e a implantação do *software*

estão inseridas no mesmo período da publicação do Decreto 41.097, 7 de junho de 2000, no qual o Governador do Estado postulava ao Comandante-Geral da Polícia Militar e ao Secretário de Estado da Segurança Pública a criação de planos de ação de combate à criminalidade:

Art. 1º No prazo de trinta dias, contados da publicação deste decreto, o Secretário de Estado da Segurança Pública e o Comandante Geral da Polícia Militar apresentarão ao Governador do Estado plano de ação de combate à criminalidade, com ênfase quanto às medidas preventivas (MINAS GERAIS, 2000).

Segundo Rosa e Oliveira (2014) em cumprimento ao Plano de Ação de Combate à Criminalidade, atendendo ao Decreto Governamental, conforme o Memorando nº 33.310.4/2001 do Estado-Maior, algumas estratégias foram adotadas, destacando-se:

- a) estabelecer metas locais e regionais de redução dos índices de criminalidade;
- b) criar, nos Comandos Regionais da Polícia Militar, os sistemas de informações gerenciais de segurança pública, para registro e processamento informatizado de dados sobre a movimentação da atividade criminal local, para ajustar a precisão das táticas operacionais no Estado de Minas Gerais;
- c) estabelecer programas conjuntos de diagnóstico e planejamentos locais, baseados em sistemas de informações, interação comunitária e metas (ROSA e OLIVEIRA, 2014, p. 34).

Para os autores, o atendimento aos objetivos específicos do plano carecia de uma base que fornecesse, de forma mais ágil, os dados de criminalidade, para a análise e o planejamento dos recursos a serem empregados. No mesmo contexto, estava em curso no CPC a nova metodologia trazida pelo *CompStat* de reuniões de avaliação de resultados, denominada “Pelourinho”. Para atender essa agilidade na obtenção dos seria necessário a elaboração de um novo boletim de ocorrência, pois a base de dados é fornecida pelos registros policiais.

Para o desenvolvimento do projeto, foram envolvidos a Assessoria de Estatística e Geoprocessamento da Polícia Militar e as Seções de Estado-Maior do Comando-Geral, com apoio da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Corroborando os autores, Oliveira (2013) afirma que o Registro de Evento de Defesa Social (REDS) foi muito importante no sentido de se formar uma base de dados confiável, e de rápido acesso, para subsidiar o monitoramento de indicadores e o planejamento operacional. Trata-se do registro informatizado de ocorrências por parte da Polícia Militar, da Polícia Civil e do Corpo de Bombeiros Militar, que teve início na capital do Estado, em 2006, e foi expandido para as unidades do interior no período de 2008 a 2010:

Atividades que antes eram feitas manualmente, como o georreferenciamento de endereços de ocorrências, começaram a ser realizadas de forma automática e rápida, por meio do acesso informatizado aos dados armazenados pelos módulos REDS, CAD e PCNet, que passaram a ser disponibilizados pelo banco de dados criado para o setor de Defesa Social do Estado: o Armazém de Informações do SIDS ou Armazém de Dados (OLIVEIRA, 2013, p. 53)

O Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS) consistiu na construção de sistemas informatizados para compartilhamento de informações de forma integrada, coordenada e otimizada pela Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros Militar, bem como dos demais órgãos da área de Segurança e Defesa Social.

O REDS, no início, foi criado pela Polícia Militar visando atender às suas demandas na política de gestão por resultados. Com criação da SEDS, transformou-se em uma ferramenta de compartilhamento de informações de segurança pública do Estado. Com os dados obtidos a partir dos

registros de ocorrências policiais, contidos no Armazém de Informações do SIDS, facilitou-se a criação de análises criminais que atendam a demanda da Instituição.

Segundo Rosa e Oliveira (2014) com o REDS, foi possível instrumentalizar o geoprocessamento das ocorrências com a numeração do logradouro, coordenadas geográficas, locais de maior incidência e concentração de crimes. A partir do REDS, é possível fazer um melhor acompanhamento do fenômeno criminal, através de uma coleta mais ágil dos dados criminais, permitindo o modelo de avaliação atual, a GDO.

O Controle Científico da Polícia e a criação de indicadores

Segundo Reis e Souza (2011), a Polícia Militar de Minas Gerais, no ano de 2004, possuía uma baixa visibilidade conceitual de segurança pública, com poucas iniciativas que extrapolavam a responsabilidade legal das polícias. Havia os reflexos de um longo período de baixos investimentos no campo da segurança pública, o que comprometia os recursos logísticos e humanos em face do contingente de policiais que se transferiram para a inatividade, sem a devida contratação de novos profissionais.

De acordo com SOARES (2005 *apud* REIS; SOUZA, 2011, p. 208):

Os governos se sucedem, no Brasil, e a violência criminal cresce dramaticamente, mas o problema não chega a ser enfrentado com políticas públicas apropriadas e recursos correspondentes à magnitude da tragédia social envolvida. É curiosa esta reiterada omissão, este silêncio, este imobilismo. A violência criminal parece sofrer de uma estranha invisibilidade conceitual, cuja consequência parece ser a dificuldade em assumir e implantar políticas públicas específicas, ainda que os efeitos da violência ocupem as primeiras páginas dos jornais, diariamente.

Para os autores alhures, a Polícia Militar enfrentava uma exposição negativa sem precedentes, a qual comprometia a confiança da população e da imprensa, no tocante à sua capacidade de gerenciar uma crescente escalada da criminalidade violenta no Estado, especialmente na cidade de Belo Horizonte, tendo se registrado, em 2003, o ápice dos crimes violentos desde o ano de 1995 (REIS; SOUZA, 2011).

Vislumbra-se, também, neste período o esgotamento do modelo reativo frente aos novos desafios propostos aos Encarregados de Aplicação da Lei (EAL). As operações de ocupação das regiões mais violentas, com destinação de grande aporte de recursos humanos e logísticos, não conseguiam minorar e controlar o fenômeno criminal ali existente, a não ser durante o período da grande mobilização de tropas nesses espaços urbanos de elevada concentração criminal (REIS; SOUZA, 2011).

Outra variável que impactou na gestão da PMMG foi o movimento reivindicatório por melhores salários ocorrido nos anos de 1997 e 1998, que, aliás, refletiu em todo o país. Até então, o controle por meio da hierarquia e disciplina era o principal modelo da Administração Pública Burocrática da Polícia Militar, não tendo as organizações congêneres do País mais condições, no pós-movimento, de sustentar o controle interno utilizando somente esses pilares. Sendo assim, foi necessária a adoção de novas ferramentas de gestão, o que foi possível com o desenvolvimento de indicadores do desempenho das agências policiais. A criação de indicadores contribuiu para o fortalecimento da Instituição após o episódio, pois o seu desenvolvimento e implantação tiveram como base um amplo debate que envolveu desde o topo até a base da Organização, na capital do Estado (REIS e SOUZA, 2011).

Nesta toada, Reis e Souza (2005 p. 15) sinalizam na direção desenhada à continuação:

O Controle Científico da Polícia extrapola os conceitos vigentes nas doutrinas de emprego e de avaliação de desempenho da Polícia Militar, conforme pode se observar no primeiro documento a tratar do assunto, a Instrução nº 01/2005-8ª RPM. Os métodos, enquanto meios matemático-estatísticos para a observação dos resultados, foram desenvolvidos com revisão e aprovação de um estatístico extramuros, e são particulares em relação a cada indicador. Com metodologia inédita e padrões baseados em conceitos técnicos da bibliografia especializada, nenhum relacionado à Polícia.

Preliminarmente, os indicadores na PMMG foram criados sob a lógica do conjunto “método-metodologia-padrão-planilha”, permitindo o monitoramento do aspecto da realidade escolhido (REIS, 2006).

Os referenciais estabelecidos neste período foram: na área de Pessoal (P/1), Absenteísmo; na área de Inteligência/Informações (P/2), Policiamento Velado; na área de Planejamento das Operações (P/3), Emprego do Policiamento a Pé em Áreas Comerciais, Atendimento Comunitário, Relacionamento Comunitário, Programa Educacional de Resistência às Drogas (PROERD) e Eficiência das Patrulhas de Prevenção Ativa (PPA); na área de Apoio Logístico (P/4), Emprego de Viaturas e Indisponibilidade de Viaturas; na área de Comunicação Organizacional (P/5), Opinião Pública (Jornalismo Comparado); na área de Estatística e Geoprocessamento de Estratégias e Pesquisas, Desempenho Operacional de Companhia com responsabilidade territorial, Desempenho Operacional de Companhia Tático Móvel; Estratégias e Pesquisas, Capacidade Técnica, Capacidade Tática, Qualidade do Atendimento, Eficiência do Sistema de Gerenciamento dos Indicadores/Indicador da Eficiência em Controle Científico da Polícia®. Fato é que cada indicador possuía uma fórmula própria de mensuração (REIS e SOUZA, 2011).

Para Reis e Souza (2011), introdutores da nova doutrina na Polícia Militar, o Controle Científico da Polícia justificava-se pela transição da administração pública burocrática para a administração pública gerencial, iniciada no país na década de 1990, que introduziu o conceito de gestão por resultados nas instituições brasileiras.

Choque de Gestão no Estado de Minas Gerais e o Acordo de Resultados

Prosseguindo na linha histórica da Gestão por Resultados na PMMG, cita-se o programa Choque de Gestão, implementado no estado de Minas Gerais a partir do ano de 2003. Tal iniciativa visou a otimização do serviço público, enxugamento da máquina pública e eficiência do serviço público, tendo como foco uma administração por resultados.

O Choque de Gestão, tratado como “[...] um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento” (VILHENA. *et al.*, 2006 *apud* SOARES 2010, p. 5), fez de Minas Gerais um estado referência em termos de administração pública.

Tal iniciativa governamental foi dividida em três fases. A primeira, entre 2003 e 2006, com a inserção de metodologias da administração gerencial focando no ajuste fiscal, na revitalização do planejamento com definição de objetivos de médio e longo prazo e sua integração com o orçamento. Na segunda fase, de 2007 a 2010, denominada “Estado para Resultados”, houve a continuidade do processo com a consolidação pragmática do acompanhamento de projetos estruturadores, utilização de ferramentas com ênfase nos resultados, implementação de assessorias de gestão nos órgãos setoriais e reuniões de comitê das áreas de resultados. Finalmente, na terceira fase, a chamada “Gestão para a Cidadania”, conceitos de redes transversais e intersetoriais foram desenvolvidos, houve a realização de

programas e participação da sociedade civil organizada, passando as estratégias a serem regionalizadas e aprimorando os sistemas de informações gerenciais (MINAS GERAIS, 2012).

No ano de 2003, firmada na Administração Gerencial e no Choque de Gestão, foi criada a Secretaria de Defesa Social (SEDS), uma proposta inovadora que tencionou unir os esforços das instituições integrantes do sistema e de outras entidades e órgãos públicos que atuassem diretamente no fenômeno criminal.

Em 2005, surgiu em Belo Horizonte a Integração e Gestão de Segurança Pública (IGESP), um modelo de atividades que buscava organizar e facilitar a gestão do trabalho dos órgãos integrantes do Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS). A partir do ano de 2007, o Governo passou a contratualizar resultados com os com diversos órgãos e entidades da administração direta, a começar pelas secretarias estaduais e seus respectivos órgãos, a exemplo dos órgãos de Defesa Social. Tal projeto foi ampliado para todas as Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) do estado de Minas Gerais. O modelo se baseava em experiências nacionais e internacionais, e previa reuniões entre os órgãos do SIDS ou outros que pudessem contribuir para a solução dos problemas de criminalidade (MINAS GERAIS, 2017).

Já em 2008, quando houve o desdobramento dos indicadores pactuados pela Secretaria para os órgãos subordinados à sua estrutura, no que tange à pasta da segurança pública, a SEDS estipulou indicadores de desempenho para a PMMG, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, Defensoria Pública e Superintendência de Administração Penitenciária (OLIVEIRA, 2011).

Segundo consta na Diretriz nº 3.01.07/2017-CG, com o amadurecimento da metodologia IGESP, foram implementados documentos como o Manual IGESP e o Diagnóstico Orientado para Gestão e Solução de Problemas (DOGESP), que traziam relatórios voltados à efetivação de planos de ação, definição de metas e de avaliação das atividades desenvolvidas. Com isso era possível adotar políticas públicas que possibilitavam o acompanhamento dos processos desenvolvidos em todo o Estado (MINAS GERAIS, 2017).

A PMMG, alinhada às diretrizes governamentais, procurou aprimorar, neste sentido, seus métodos e técnicas buscando melhorias e eficiência nos resultados, com modernização logística e, sobretudo, passando a usar indicadores de desempenho operacional atrelados às metas para cada uma de suas Unidades.

Aquela época, foram pactuados com a Organização por parte do Estado os seguintes indicadores: Taxa de Crimes Violentos, Taxa de Homicídios, Taxa de Crimes Violentos Contra o Patrimônio, Armas de Fogo Apreendidas e Operações Militares realizadas. Para cada indicador, estabelecia-se uma meta (percentual). As metas propostas para a Instituição eram desdobradas para todas as Regiões de Polícia Militar (RPM) e, assim, sucessivamente. Tais indicadores, ao final de cada período avaliatório, eram analisados conforme fórmula de cálculo de desempenho definida na descrição de cada indicador em particular. Em seguida, cada indicador recebia uma nota de 0 (zero) a 10 (dez), equivalente à pontuação pré-definida pelas faixas de desempenho previstas na fórmula de cálculo ou, ainda, proporcional ao seu percentual de execução. Neste período, vigorou também o recebimento pelos órgãos do Estado do denominado “prêmio por produtividade”, valor em dinheiro calculado e pago para todos os servidores a partir da nota média das equipes/instituições a que pertenciam (MINAS GERAIS, 2008).

Para Reis e Sousa (2011), a Polícia Militar já estava familiarizada com a linguagem e a lógica da avaliação do desempenho operacional bastando, apenas, adequar alguns aspectos para que boa parte dos indicadores sobre a prestação de serviços da PMMG passasse a servir a um propósito maior: a contratualização de resultados com o Governo. Segundo os autores, a PMMG já trabalhava, desde o

final da década de 90, com reuniões de avaliação associadas ao geoprocessamento, baseadas no *CompStat*, e com avaliação das Unidades, desde o ano de 2004, por meio de indicadores de desempenho.

As reuniões da então na Oitava Região da Polícia Militar, o CPC, com sede em Belo Horizonte, representaram a implantação do modelo gerencial e as primeiras avaliações de desempenho, as quais, posteriormente, se tornaram uma política estadual de segurança pública, o que reitera que a PMMG já estava preparada para a implantação de indicadores e metas por parte da SEDS, conforme asseguram Reis e Souza (2011).

Por questões orçamentárias, sem recursos para as reuniões do IGESP em todo o Estado, viu-se a necessidade de concentrar esforços nos 14 municípios prioritários, pois representavam os maiores índices criminais interferindo, diretamente, nos índices estaduais, denominando assim IGESP Focal.

Com a mudança do modelo para IGESP Focal, alterando-se a metodologia original, alguns Comandos Regionais continuaram adotando a metodologia de avaliação. Com base nas experiências obtidas ao longo dos anos com a metodologia IGESP, o Comando da Instituição, percebendo a necessidade de retomada da doutrina de avaliação estratégica, e visando otimização e padronização da metodologia de acompanhamento e avaliação de resultados operacionais, estabeleceu no ano de 2015 a 1ª edição da Diretriz de Gestão do Desempenho Operacional (GDO) (MINAS GERAIS, 2015).

A atual metodologia: gestão de desempenho operacional

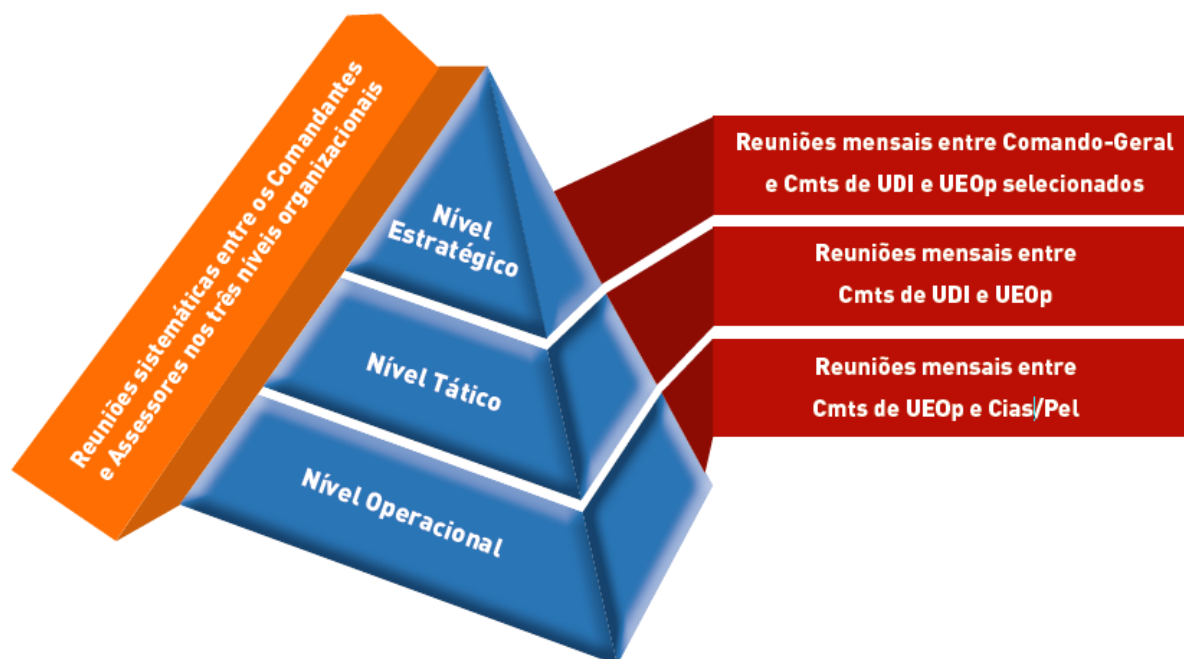
Da *expertise* adquirida com o conhecimento e profícuas experiências anteriores, e, considerando-se a necessidade de a Polícia Militar trabalhar com cientificidade a análise do fenômeno criminal, indicando respostas e ações para conter e minorar o aumento criminal e o nível de insegurança da população, surgiu a Gestão do Desempenho Operacional (GDO), cuja primeira versão foi publicada em 2015.

O contexto da criação da GDO também será explorado por ocasião da análise de dados tendo em vista as entrevistas que, para aprofundar no assunto, também abordam este aspecto.

A GDO tem como fundamento as apresentações analíticas e a elaboração de Planos de Ação em caso de não cumprimento da meta pelos gestores operacionais da Instituição, numa dinâmica pragmática e numa interface metodológica simplificada e objetiva (MINAS GERAIS, 2020a).

Assim como nos modelos anteriores, a GDO conta com reuniões realizadas mensalmente nas Unidades de Execução Operacionais (UEOp), correspondendo aos Batalhões e Companhias Independentes com responsabilidade de área,. No primeiro nível, os Comandantes de Companhias e de Pelotões se reúnem com os seus Comandantes de Unidades, apresentando os resultados operacionais com base nos indicadores e metas estabelecidas, bem como as estratégias e ações para manutenção ou melhoria dos desempenhos diagnosticados (MINAS GERAIS, 2020a).

O segundo nível consiste em reuniões com apresentação de dados e informações das Unidades aos Comandantes de Unidade de Direção Intermediária (UDI), correspondendo às Regiões de Polícia Militar (RPM), finalizando este ciclo, subsequentemente, mediante a apresentação, ao Comando-Geral, dos Comandantes de Unidades Autônomas pré-selecionadas (acompanhados dos respectivos Comandantes de UDI), conforme critérios técnicos de aferição de resultados, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Níveis de reuniões de Gestão do Desempenho Operacional

Fonte: Minas Gerais (2020b, p. 12)

A GDO alinha-se de forma mais imediata ao Plano Estratégico da Instituição, atualmente em vigor (quadriênio 2020-2023). Tal normativa, considerado um planejamento de médio prazo da PMMG, apresenta, já na sua introdução, a necessidade de se investir em ações voltadas à redução do medo do crime e ao aumento da sensação de segurança do cidadão. Objetivo este que foi tratado como uma bandeira governamental durante a formulação do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2019-2030 demonstrando a relevância da temática da Segurança Pública para o alcance da visão prevista no PMDI (MINAS GERAIS, 2020a).

O Plano Estratégico traz, ainda, o primeiro Objetivo Estratégico como sendo o de “Contribuir para a redução do crime violento no Estado de Minas Gerais” (objetivo diretamente afeto a este trabalho) e traça as estratégias a serem desenvolvidas para o alcance do propósito da Instituição, quais sejam: fortalecimento dos serviços voltados à prevenção e repressão qualificada e fomentação da atuação integrada de forma a se potencializar os resultados finalísticos. Todas essas ações com vistas à redução dos crimes e aumento da sensação de segurança do povo mineiro (MINAS GERAIS, 2020c).

Convergindo para o mesmo propósito, o segundo Objetivo Estratégico – “Contribuir para a melhoria da sensação de segurança no Estado”, apresenta como estratégias o aprimoramento da gestão do serviço operacional, a potencialização dos serviços preventivos e a consolidação da segurança no meio rural (MINAS GERAIS, 2020c).

O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2019-2030 é o planejamento governamental de longo prazo calcado na Constituição Mineira de 1989. O PMDI estabelece objetivos e diretrizes estratégicas, que se estendem aos planos de curto e médio prazo e articula, por sua concepção abrangente, as ações e programas formulados pelos órgãos do Governo, de modo a conferir coerência aos processos decisórios e níveis satisfatórios de coordenação e integração de determinado projeto político. O PMDI pretende promover a articulação entre os diversos planos de curto e médio prazo, como forma de estabilizar uma política de longo prazo em torno dos permanentes problemas e oportunidades do Estado (MINAS GERAIS, 2019a).

Ao vislumbrar-se que Plano Mineiro objetiva a contribuição para a redução da criminalidade no estado de Minas Gerais, e ainda define como diretriz estratégica, que essa contribuição é atrelada às novas iniciativas e as demais em curso da Polícia Militar, Polícia Civil e Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública, fica patente o alinhamento GDO-Plano Estratégico PMMG-PMDI. O que não poderia ser diferente, já que enquanto Instituição de Estado, a PMMG deve subordinar-se aos objetivos deste ente federativo, no que concerne as ações que visam garantir uma melhor prestação de serviços e efetividade por parte de cada órgão público.

De 2015 a 2020: criação e atualizações da Diretriz de Gestão do Desempenho Operacional

Nesta Seção apresentaremos o percurso da evolução da Diretriz de Gestão do Desempenho Operacional na Polícia Militar de Minas Gerais, desde sua criação, em 2015, até a atualidade.

A primeira edição da Diretriz de Gestão do Desempenho em 2015

A Polícia Militar, buscando a otimização e padronização da metodologia de acompanhamento e avaliação de resultados operacionais na Instituição, estabeleceu no ano de 2015, a 1ª edição da Diretriz de Gestão do Desempenho Operacional (GDO).

A Diretriz, constrói um preâmbulo sobre a origem da implantação dos indicadores e metas na Instituição, passando pela visita dos Oficiais ao *CompStat* em Nova York nos Estados Unidos, a Polícia de Resultados, a criação da SEDS em 2003, em uma tentativa de unificação dos órgãos de Defesa Social, a criação do IGESP em 2005 e sua inexequibilidade na forma original devido à escassez de recursos orçamentários, o que levou a PMMG ao atual modelo de avaliação de indicadores com as metas estipuladas por Unidade (MINAS GERAIS, 2015).

Estabeleceu-se, no documento, os seguintes grupos de indicadores: Indicadores de Ações Estaduais – composto pelo Índice de Crimes Violentos, Taxa de Homicídios Consumados e Índice de Apreensão de Armas de Fogo. Os Indicadores de Ações Preventivas abrangiam o Indicador de Interação Comunitária, Taxa de Atendimento às Vítimas de Crimes Violentos, ao passo que os Indicadores de Ações Qualificadas eram compostos pela Taxa de Reação Imediata a Crimes Violentos, realização de Operações Lei Seca, Repressão Qualificada da Violência e Cumprimento de Demandas geradas pelo Disque Denúncia Unificada (DDU). Já no rol dos Indicadores de Ações Especializadas estavam a Taxa de Acidentes com Vítimas nas rodovias, Índice de Prevenção aos Crimes e Infrações Ambientais. Por fim, foram trazidos os Indicadores de Ações Regionalizadas, através dos quais cada UDI definia um indicador específico, pactuado com o Comando Geral da Instituição (MINAS GERAIS, 2015).

Naquela edição, a Diretriz previu ainda, a realização de reuniões sistemáticas entre os Comandantes e Assessores nos três níveis de gestão, a partir das experiências adquiridas anteriormente, possibilitando o acompanhamento do fenômeno criminal de maneira contínua e direcionada de forma ascendente, iniciando no nível operacional, perpassando no nível tático, até o nível estratégico.

Novos desafios foram apresentados à Instituição naquela época, como o Registro de Eventos de Defesa Social (REDS) implementado em todo o Estado de Minas e elaborado por meio de formulário eletrônico, através do qual, foi possível a criação de indicadores condicionados a fatores temporais, à exemplo da Taxa de Reação Imediata (TRI), que mensura o percentual de prisões/apreensões de autores de crimes violentos em relação ao quantitativo de crimes violentos da Unidade, sendo fundamental neste

indicador o “logo após” ou “estado de flagrante” do autor do delito (MINAS GERAIS, 2015).

Uma importante constatação, foi que o primeiro ano da GDO, serviu como barômetro para aferição da potencialidade dos indicadores e contabilização dos dados, tendo em vista que sua publicação ocorreu em meados de 2015. Já no ano seguinte (2016) seguiu-se com os mesmos indicadores, contudo as metas já foram estipuladas logo no início do ano, possibilitando a aferição dessas metas, bem como as reuniões nos diversos níveis de gestão do início ao fim do ano.

A segunda edição da Diretriz de Gestão do Desempenho em 2017

Após dois anos de vigência da primeira Diretriz, a segunda versão da GDO, a Diretriz nº 3.01.07/2017-CG (MINAS GERAIS, 2017), surgiu da necessidade de se atualizar e aprimorar os procedimentos e parâmetros estabelecidos, bem como de alinhar com os instrumentos de gestão estratégica desenvolvidos pela Instituição como o Plano Estratégico 2016-2019 e do respectivo Caderno de Planos Táticos, sendo estabelecidos indicadores de atividade-meio (Conjunto de esforços administrativos que permitam ou facilitem a realização da atividade-fim da Corporação) e de atividade-fim. Os indicadores de atividade-fim foram mantidos para a GDO, visando dar continuidade e fortalecer a metodologia adotada na Corporação desde o ano 2015.

Nessa linha, no Caderno de Projetos e Indicadores do Plano Estratégico 2016-2019, foi estabelecida uma nova dinâmica de acompanhamento e gestão dos indicadores em nível estratégico, sendo efetuados ajustes na metodologia de monitoramento, controle e avaliação dos resultados nos demais níveis, implicando na revisão da Diretriz (MINAS GERAIS, 2017).

Segundo a Diretriz nº 3.01.07/2017-CG, foram estabelecidos para o Programa de Reestruturação os indicadores finalísticos de Índice de Crimes Violentos, Taxa de Homicídios Consumados, Índice de Apreensão de Armas de Fogo, Taxa de Reação Imediata aos Crimes Violentos e Repressão Qualificada da Violência, com as taxas e metas previstas na primeira edição do caderno metodológico e desdobramento das metas dos Indicadores de GDO (MINAS GERAIS, 2017).

A 2ª edição da DGDO está diretamente atrelada ao Programa de Reestruturação da Instituição da mesma época. O Programa de Reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais, contido na Diretriz n. 3.01.08/2017 – CG, teve como objetivo principal a priorização da atividade finalística da Instituição, por meio de aperfeiçoamento dos processos, racionalização das estruturas nas áreas administrativas e operacionais e otimização do emprego dos recursos humanos para enfrentamento do crime e da violência no Estado Gerais (MINAS GERAIS, 2017).

Após a identificação de que o modelo de estruturação vertical e os níveis de direção na PMMG comportava algumas atividades administrativas as quais eram desenvolvidas de forma redundante, caracterizando precário aproveitamento das ferramentas tecnológicas e dos processos existentes, e ainda que tais atividades absorviam parcela relevante dos recursos humanos e orçamentários disponíveis, inclusive com tendência de crescimento, contribuindo diretamente para a perda do foco na atividade finalística da Organização que é o policiamento ostensivo, foi realizado o processo de reestruturação da PMMG em quatro etapas, a saber: a reestruturação do Estado-Maior, o diagnóstico dos Processos e das Estruturas Setoriais do Nível Intermediário; a consolidação do Programa de Reestruturação e execuções das Ações do Programa de Reestruturação (MINAS GERAIS, 2017).

Para a diretriz, o foco da reestruturação foi a melhoria e racionalização das estruturas administrativas nos diversos níveis, com vistas à otimização do emprego dos recursos humanos na Organização e principalmente na otimização das atividades operacionais de segurança pública por intermédio da polícia ostensiva, atribuídas à Instituição. Com a reestruturação foram deslocados um

efetivo considerável da atividade-meio para a atividade-fim da PMMG, o que consequentemente contribuiu para as demais estratégias voltadas ao aspecto operacional da Instituição, a exemplo da GDO (MINAS GERAIS, 2017).

Em relação a aferição dos resultados, esta Diretriz reestrutura o nível de monitoramento dos Indicadores, os quais passam a ser mensurados por UDI e UEOp, possibilitando o acompanhamento pormenorizado dos resultados e, constando ainda o ranqueamento das UEOp dentro da respectiva UDI e o ranqueamento geral da UEOp no estado.

Neste modelo os Comandantes de UEOp, escolhidos a partir dos resultados insatisfatórios obtidos nos Indicadores, participavam da reunião de nível estratégico com o Subcomandante Geral e inclusive, poderiam ser novamente convocados a apresentarem os resultados obtidos após determinado período de tempo.

A terceira edição da Diretriz de Gestão do Desempenho em 2020

À sequência, em 2019, verificou-se a necessidade de aprimoramento dos parâmetros de avaliação da 2ª edição da GDO, em um processo de melhoria contínua da Organização, com o objetivo de se buscar resultados cada vez melhores.

No ano de 2020, surgiu a versão atual da GDO, Diretriz nº 8002.2/2020-CG, terceira edição revista e atualizada com o devido Caderno metodológico e desdobramento das metas para cada Região e respectivas Unidade de Execução Operacional subordinadas, sendo acrescidos a esta versão os novos indicadores:

- a) Taxa de Crimes Violentos (TCV);
- b) Taxa de Homicídios Consumados (THC);
- c) Taxa Qualificada de Furtos (TQF);
- d) Índice de Apreensão de Armas de Fogo (IAF);
- e) Taxa de Reação Imediata aos Crimes Violentos (TRI);
- f) Repressão Qualificada da Violência (RQV);
- g) Índice de efetividade no cumprimento de demandas geradas via Disque Denúncia Unificado (IDDU);
- h) Interação Comunitária (IC);
- i) Índice de Prevenção aos Crimes e Infrações Ambientais (IPCIA);
- j) Taxa de Acidentes com vítimas nas rodovias estaduais e federais delegadas (TAV);
- k) Operação Lei Seca (OLS). (MINAS GERAIS, 2020b. p. 11).

Uma relevante inovação trazida na 3ª edição da DGDO foi a previsão de o indicador da Taxa de Homicídios Consumados (THC) passar a ser contabilizado a partir do quantitativo de vítimas deste delito, em detrimento da versão anterior da Diretriz em que se contabilizava o quantitativo de registros de homicídios consumados. Foi ainda implementado o indicador Taxa de Furtos Qualificados (TQF), com a finalidade de aferir a taxa de furtos, na modalidade tentada e consumada.

Os indicadores Taxa de Crimes Violentos (TCV), Taxa de Homicídios Consumados (THC) e Taxa Qualificada de Furtos (TQF) passam a ter as respectivas metas estipuladas através do modelo Quartis Adaptados, que estipulam como metas para os indicadores, o comportamento da UEOp (Unidades de Execução Operacional) em comparação com a taxa média do conjunto das 87 UEOp do Estado, rompendo assim, a tônica de metas lineares estipuladas nos anos anteriores.

Ademais, outros indicadores foram aperfeiçoados, como por exemplo, a Taxa de Reação Imediata (TRI) que passou a contabilizar para a variável crimes violentos, somente os registros efetuados

pela PMMG com lapso temporal de 6 horas entre a consumação e a comunicação do fato. Já o indicador de Visitas às Vítimas de Crimes Violentos deixou de ser objeto de mensuração por parte da GDO.

A constante atualização das diretrizes (primeira, segunda e terceira versão) são esforços da Instituição pela melhoria contínua, na busca de se aperfeiçoar as avaliações de desempenho e adaptar-se aos planos estratégicos, bem como ao PMDI e as políticas de Estado de prevenção criminal.

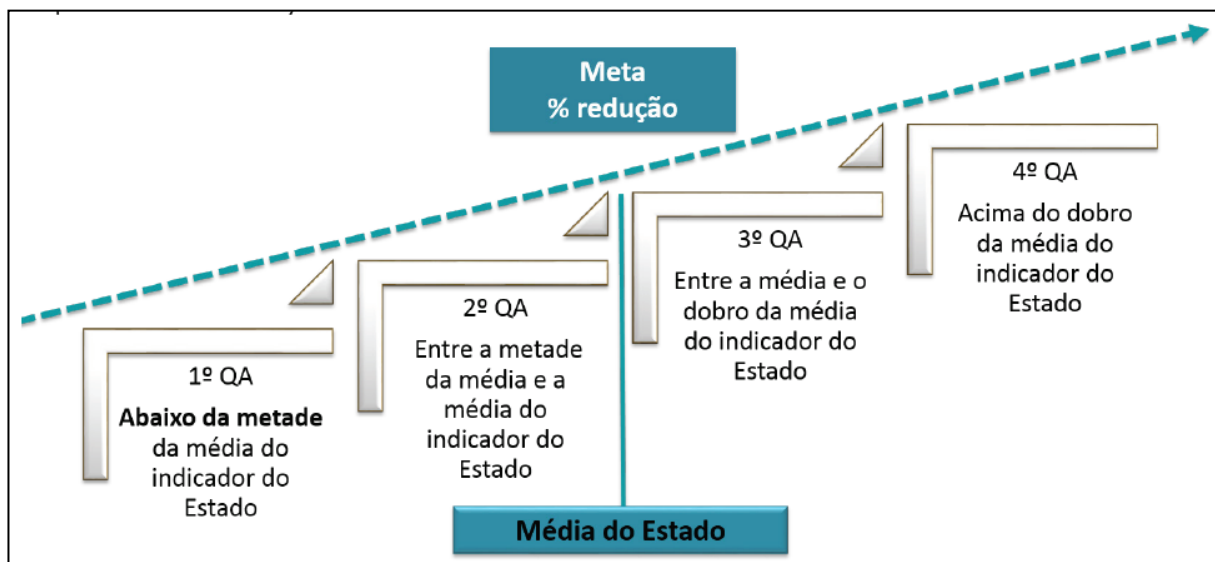
Quartis Adaptados, metodologia de mensuração da 3ª Edição da GDO

A Polícia Militar adotou o método denominado Quartis Adaptados (QA) para a fixação de metas de redução criminal para as UEOP. Os QA são uma adequação utilizada pela PMMG, em analogia ao conceito de “quartis” do ramo da estatística matemática, para posicionamento e estabelecimento de metas às Unidades com responsabilidade territorial, de maneira não linear.

A Figura 2 demonstra a parametrização de percentuais de redução entre os quatro quartis. Primeiramente é calculada a taxa média aritmética simples das taxas crimes ocorridos em Minas Gerais, a partir de então são estabelecidos os valores dos quartis. O primeiro quartil refere-se aos valores compreendidos entre zero e da metade da média apurada. O segundo quartil abrange os valores entre a metade da média e a média do indicador do estado. Já o terceiro quartil compreende valores entre a média e o dobro da média de crimes em Minas Gerais. Por fim o quarto quartil engloba valores acima do dobro da média do indicador.

Para a distribuição das metas, deve-se levar em consideração as taxas aferidas e sua distribuição entre os quartis adaptados. A elas são atribuídos os percentuais de redução como metas para o ano seguinte à obtenção dos resultados. Desta forma, objetivando melhores resultados, metas mais desafiadoras são atribuídas às unidades com maiores taxas de criminalidade.

Figura 2: Quartis Adaptados (QA) na Polícia Militar de Minas Gerais



Fonte: Minas Gerais (2020b, p. 16)

O percentual de redução definido para cada quartil é determinado pelo gestor máximo da Instituição, ou seja, Comandante-Geral, com vistas a equalizar os índices das Unidades. Para cada Indicador Finalístico foi criado um percentual diferente de redução de acordo com as particularidades vislumbradas, visando atingir as metas governamentais para a Instituição.

Estabelecimento de Metas, da 3ª Edição da GDO

As metas podem ser conceituadas como “alvos específicos ou subjetivos delegáveis a unidades operacionais da organização, a serem cumpridos em períodos e prazos predeterminados, expressos em dados numéricos”. Dessa forma, as metas se derivam de alvos, podendo, ainda, ser entendidas como sub-objetivos, que se referem a determinados períodos (RICHERS, 1980, p. 7).

No âmbito da PMMG, De acordo com a Diretriz de Gestão para Resultados nº 001/2010-CG, a meta “é o passo ou etapa perfeitamente quantificada, com prazo e responsável definidos para alcançar os desafios e objetivos organizacionais” (MINAS GERAIS, 2010, p. 77).

As metas dos indicadores são divulgadas anualmente por meio de memorando do Chefe do Estado-Maior da Polícia Militar (CHEM) e servem de base para a avaliação dos resultados no período de janeiro a dezembro do ano de referência. As metas avaliadas, utilizando-se o método dos Quartis Adaptados (QA), são precedidas da média aritmética histórica dos dados estaduais, sendo as UEOp posicionadas em um dos quartis adaptados de acordo com as respectivas taxas criminais e a relação destas com a taxa estadual (MINAS GERAIS, 2020a).

O Caderno Metodológico e de Desdobramento das Metas dos Indicadores da GDO-2020, elaborado pelo Centro Integrado de Informações de Defesa Social (CINDS) contém as metas para cada indicador, as quais são estimadas a partir dos resultados obtidos no ano anterior. As metas das RPM são baseadas no resultado de cada UEOp (MINAS GERAIS, 2020a).

O Quadro 1 sintetiza os marcos de criação e atualização, além das alterações das GDO.

Quadro 1: Principais alterações da Gestão de Desempenho Operacional, Minas Gerais 2015-2020 (continua)

ANO/VERSÃO GDO	PRINCIPAIS MARCOS/ALTERAÇÕES
2015	1. Criação da Comissão para elaboração da Diretriz de Gestão de Desempenho Operacional 2. Definição dos Indicadores de Ações Estaduais, Ações Preventivas, Ações Qualificadas, Ações Especializadas e Ações Regionalizadas 3. Reuniões de Gestão de Desempenho Operacional nos diversos níveis de gestão. 4. Inclusão do crime de extorsão nos crimes violentos 5. Publicação da Diretriz Nº 3.01.07/2015 CG - Gestão de Desempenho Operacional (1ª Primeira DGDO)
2016	1. Acompanhamento mensal dos resultados 2. Início das auditorias de inclusão e exclusão de REDS da base da GDO.
2017	1. Alteração na meta de Índice de Crimes Violentos devido a melhora substancial no Indicador. 2. Aprimoramento no Indicador de Repressão Qualificada da Violência 3. Publicação da Diretriz Nº 3.01.07/2017 CG - Gestão de Desempenho Operacional (2ª Edição Revisada)
2018	1. Acompanhamento mensal a partir do nível de UEOp/CIA PM Ind 2. Aprimoramento no Indicador de Taxa de Reação Imediata 3. Aprimoramento do Indicador de Lei Seca 4. Escolha de Unidades para participar de reunião com o CHEM, conforme resultados obtidos na GDO

Quadro 1: Principais alterações da Gestão de Desempenho Operacional, Minas Gerais 2015-2020 (continuação)

ANO/VERSÃO GDO	PRINCIPAIS MARCOS/ALTERAÇÕES
2019	1. Introdução do Indicador de Taxa Qualificada de Furtos 2. Exclusão do Indicador de Visitas a Vítimas de Crimes Violentos 3. Mudança no Indicador de homicídios consumados, passando a contabilizar vítimas em vez de registros 4. Implementação da metodologia dos "Quartis Adaptados" para ICV, THC e TQF 5. Exclusão de homicídios em razão de confrontos com agentes de segurança pública
2020	1. Alteração no rol de naturezas referentes aos crimes violentos (inclusão das naturezas de roubo tentado, extorsão tentada, extorsão mediante sequestro tentado, sequestro e cárcere privado tentado) 2. Publicação da Diretriz N° 8002.2/2020-CG - Gestão de Desempenho Operacional (3ª Edição Revisada)

Fonte: elaborada pela autora a partir de Minas Gerais (2015; 2017; 2019b; 2020b)

Indicadores de desempenho da Gestão de Desempenho Operacional 2020

Indicadores de Desempenho, segundo a International Organization for Standardization - ISO (1998), é uma expressão (que pode ser numérica, simbólica ou verbal) usada para caracterizar atividades (eventos, objetos, pessoas) em termos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de determinar o valor.

Dentro do processo de melhoria contínua da Instituição Militar Estadual (IME), decidiu-se que a GDO passaria a fazer a gestão de indicadores organizados em Seções, com base em ações preventivas e de combate à criminalidade.

Os indicadores visam avaliar a efetividade das medidas implementadas pela PMMG no combate e prevenção da criminalidade, propostas sob as premissas estabelecidas pelo Plano Estratégico de redução da criminalidade violenta e do aumento da sensação de segurança (MINAS GERAIS, 2020b).

Atualmente, os indicadores de desempenho se dividem nos seguintes grupos: Indicadores Finalísticos, Indicadores de Ações Qualificadas, Indicador de Ação Comunitária, Indicador de Ações de Meio Ambiente, Indicadores de Ações de Trânsito, Indicadores Táticos e Operacionais, os quais se desdobram nos indicadores conforme Quadro 2.

Cada indicador de desempenho possui uma ficha técnica respectiva que o descreve, incluindo, por exemplo, a sua fórmula de cálculo, resultado de referência, resultado esperado, polaridade, entre outros aspectos, conforme se observa no Quadro 2, que traz a ficha técnica do indicador TCV.

Quadro 2 – Indicadores de Desempenho na Polícia Militar de Minas Gerais

INDICADORES DE DESEMPENHO	
Indicadores Finalísticos	✓ Taxa de Crimes Violentos (TCV) ✓ Taxa de Homicídios Consumados (THC) ✓ Taxa Qualificada de Furtos (TQF)
Indicadores de Ações Qualificadas	✓ Índice de Apreensão de Armas de Fogo (IAF) ✓ Taxa de Reação Imediata aos Crimes Violentos (TRI) ✓ Repressão Qualificada da Violência (RQV) ✓ Índice de efetividade no cumprimento de demandas geradas via Disque Denúncia Unificado (IDDU)
Indicador de Ação Comunitária	✓ Interação Comunitária (IC)
Indicador de Ações de Meio Ambiente	✓ Índice de Prevenção aos Crimes e Infrações Ambientais (IPCIA)
Indicadores de Ações de Trânsito	✓ Taxa de Acidentes de Trânsito com Vítimas nas rodovias estaduais e federais delegadas (TAV) ✓ Operação Lei Seca (OLS)
Indicadores Táticos e Operacionais	✓ As UDI de atividade-fim e UEOp poderão definir ainda indicadores específicos para pactuarem com suas Unidades/Subunidades subordinadas, os quais deverão ser avaliados por ocasião das reuniões da GDO de níveis tático e operacional.

Fonte: a autora, a partir de Minas Gerais (2020b)

Para fins de delimitação, o objeto desta pesquisa ater-se-á ao indicador Taxa de Crimes Violentos, abarcado pelo rol dos indicadores finalísticos, para os quais é empregado o método “Quartis Adaptados”.

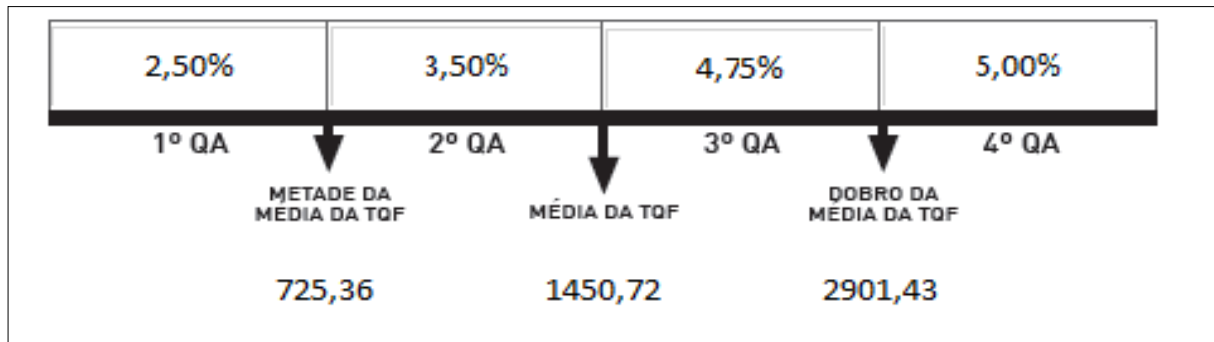
Indicadores Operacionais monitorados pela GDO, a partir da 3ª Edição

Os Indicadores Finalísticos objetivam aferir a efetividade ou impacto das estratégias e ações desenvolvidas pelos órgãos do Sistema de Defesa Social no combate à criminalidade no estado de Minas Gerais. São três os indicadores finalísticos: a Taxa de Crimes Violentos (TCV) e a Taxa de Homicídios Consumados (THC) – monitorados em nível governamental como parte da política de segurança pública do Governo Estadual –, e a Taxa Qualificada de Furtos (TQF) – indicador criado pela PMMG como parte da estratégia de reduzir o medo do crime no território mineiro (MINAS GERAIS, 2020).

Serão detalhados, a seguir, os indicadores finalísticos, sua forma de cálculo e as metas para eles estipuladas no corrente ano.

Além das taxas de crimes monitorados em nível de governo estadual, previstas nas políticas públicas de redução criminal do governo estadual e trazidas na Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), a PMMG instituiu a Taxa Qualificada de Furtos (TQF), a qual é calculada por meio da divisão do número total de furtos pela população, multiplicado por 100.000. Este indicador é exclusivo para um crime a ser reduzido no âmbito do Estado.

Calculadas as taxas alcançadas pelas Unidades no exercício anterior (a Figura 2 refere-se às taxas alcançadas em 2019), estas são posicionadas nas quatro faixas ou QA, de acordo com o resultado alcançado tendo como referência a média da taxa estadual. Posteriormente, são estabelecidas as metas com os percentuais de redução para cada faixa ou quartil, conforme se demonstra na Figura 3.

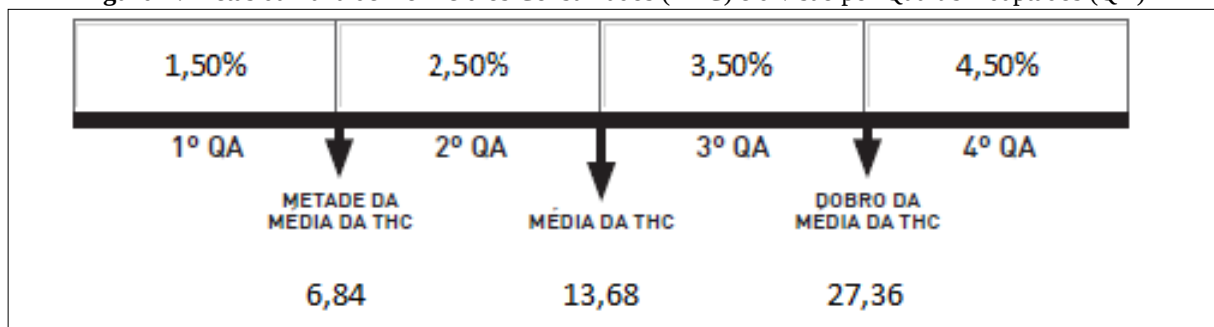
Figura 3: Metas da Taxa Qualificada de Furtos (TQF) e divisão por Quartis Adaptados (QA)

Fonte: Minas Gerais (2020a, p. 10)

Para o indicador da Taxa de Homicídios Consumados (THC) a taxa é calculada através da divisão do número total de homicídios pela população, multiplicado por 100.000 (cem mil), sendo contabilizadas todas as vítimas de homicídios consumados relacionadas nos registros de ocorrências principais ou associados.

Para efeitos de metas, não são contabilizadas as mortes por intervenção de agentes do Estado, tampouco os homicídios ocorridos em estabelecimentos destinados ao acautelamento de pessoas, sendo computados tão somente nas estatísticas oficiais do Estado.

As metas de redução em cada uma das faixas entremeadas pelos três quartis adaptados foram definidas em 1,5%, 2,5%, 3,5% e 4,5% para as Unidades, de acordo com o QA em que cada uma foi disposta, conforme explicita a Figura 4.

Figura 4: Metas da Taxa de Homicídios Consumados (THC) e divisão por Quartis Adaptados (QA)

Fonte: Minas Gerais (2020a, p. 6)

Observa-se pela Figura 4 que, em 2019, a média estadual de homicídios consumados foi de 13,68 homicídios por 100 mil habitantes. A partir dessa medida, os demais quartis adaptados foram estabelecidos, sendo o primeiro entre 0 e 6,84 e o último acima de 27,36, respectivamente a metade da média e seu dobro. Em seguida, foram estabelecidas as faixas de redução de acordo com a meta estadual. Por fim são posicionadas as Unidades, de acordo com os resultados que alcançaram e correspondência nas faixas entre os quartis.

A Taxa de Crimes Violentos (TVC) é um indicador calculado por meio da divisão do número total de crimes violentos registrados, pela população, multiplicado por 100.000. Tal indicador sofreu, ao longo de sua existência, algumas alterações em relação às naturezas criminais contabilizadas, trazendo um acréscimo no número de crimes a serem avaliados, de modo que, atualmente, abrange os crimes de homicídio, estupro, estupro de vulnerável, roubo, sequestro e cárcere privado, extorsão e extorsão mediante sequestro, todos em suas modalidades consumadas e tentadas, conforme Diretriz nº

8002.2/2020-CG (MINAS GERAIS, 2020b).

A Ficha Técnica do TCV estabelece que o indicador é de periodicidade mensal e sua polaridade, quanto menor, melhor será, entre outros parâmetros descritos por meio da Figura 5. A Unidade gestora é a Diretoria de Operações (DOP), anteriormente denominada Diretoria de Apoio Operacional (DAOp).

Figura 5: Ficha técnica do indicador Taxa de Crimes Violentos (TCV)

UDI gestora	Diretoria de Apoio Operacional.														
Sector responsável	CINDS/DAOp.														
Descrição	O indicador tem por finalidade verificar a taxa de crimes violentos por 100.000 habitantes.														
Unidade de medida	Taxa.														
Fórmula de cálculo	$TCV = \frac{CV}{Pop} \times 100.000$ Sendo: - CV = Total de registros de ocorrências de crimes violentos. - Pop = População. - Após cálculo do TCV da RPM/UEOP o valor é analisado tendo como parâmetro a taxa média de Minas Gerais. Desse modo, para cálculo das metas, inicialmente verifica-se em qual Quartil (Q.A) a Unidade se encontra, e assim, serão aplicados percentuais de redução de acordo com os previstos no quadro abaixo: <table><tr><td>% DE REDUÇÃO A SER DEFINIDO PELO COMANDO DA PMMG</td><td>% DE REDUÇÃO A SER DEFINIDO PELO COMANDO DA PMMG</td><td>% DE REDUÇÃO A SER DEFINIDO PELO COMANDO DA PMMG</td><td>% DE REDUÇÃO A SER DEFINIDO PELO COMANDO DA PMMG</td></tr><tr><td>1º QA</td><td>2º QA</td><td>3º QA</td><td>4º QA</td></tr><tr><td></td><td>METADE DA MÉDIA DA TCV DO ESTADO</td><td>MÉDIA DA TCV DO ESTADO</td><td>DOBRÓ DA MÉDIA DA TCV DO ESTADO</td></tr></table>			% DE REDUÇÃO A SER DEFINIDO PELO COMANDO DA PMMG	% DE REDUÇÃO A SER DEFINIDO PELO COMANDO DA PMMG	% DE REDUÇÃO A SER DEFINIDO PELO COMANDO DA PMMG	% DE REDUÇÃO A SER DEFINIDO PELO COMANDO DA PMMG	1º QA	2º QA	3º QA	4º QA		METADE DA MÉDIA DA TCV DO ESTADO	MÉDIA DA TCV DO ESTADO	DOBRÓ DA MÉDIA DA TCV DO ESTADO
% DE REDUÇÃO A SER DEFINIDO PELO COMANDO DA PMMG	% DE REDUÇÃO A SER DEFINIDO PELO COMANDO DA PMMG	% DE REDUÇÃO A SER DEFINIDO PELO COMANDO DA PMMG	% DE REDUÇÃO A SER DEFINIDO PELO COMANDO DA PMMG												
1º QA	2º QA	3º QA	4º QA												
	METADE DA MÉDIA DA TCV DO ESTADO	MÉDIA DA TCV DO ESTADO	DOBRÓ DA MÉDIA DA TCV DO ESTADO												
Polaridade	Quanto menor, melhor.														
Periodicidade	Mensal.														
Fonte de dados	1) Armazém de Dados do SIDS – REDS Ocorrências. 2) IBGE (população).														
Base geográfica	Regional.														
Resultado de referência	Valor apurado	Data de apuração													
	Média de MG no ano anterior	Janeiro do ano vigente													
Resultados esperados	ANO VIGENTE														
	A ser definido pelo Comando da PMMG														
Padrão de apuração de desempenho	Resultado ≤ 100% da meta - VERDE Resultado 100% < x < 110% da meta - AMARELO Resultado ≥ 110% da meta - VERMELHO														
Nota ao usuário	- Para o quantitativo de crimes violentos, foram considerados os registros efetuados pelas polícias Militar e Civil, incluindo o REFAP, inclusive os registros associados e os registros com as naturezas secundárias 1, 2 ou 3. Também serão incluídos os registros independentemente do local do fato. - Para avaliação deste indicador será incluído no rol dos crimes violentos, em suas modalidades tentado e consumado, as seguintes naturezas criminais: B 01121 (Homicídio), B 01.148 (Sequestro ou Cárcere Privado), C 01.157 (Roubo), C 01.158 (Extorsão), C 01.159 (Extorsão Mediante Sequestro), D 01.213 (Estupro), D 01.217 (Estupro de Vulnerável). Fica revogado o memorando nº 8064.1/2019 – EMPM. - Não serão contabilizadas as mortes por intervenção de agente do Estado, tampouco os homicídios ocorridos em estabelecimentos destinados ao acatamento de pessoas (presos, apreendidos ou submetidos à medida de segurança).														

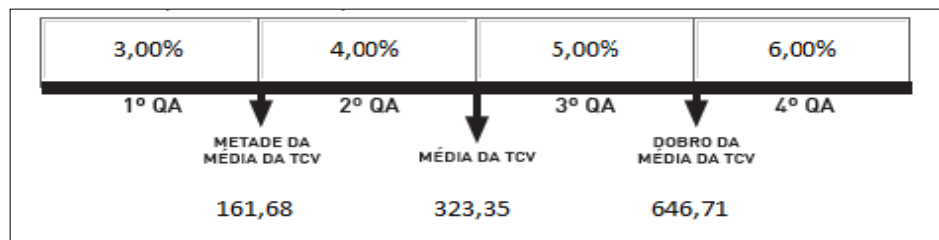
Fonte: Minas Gerais (2020b, p. 27)

Observa-se pela Figura 6 que, em 2019, a média estadual de crimes violentos foi de 323,35 por 100 mil habitantes, a partir dessa medida os demais quartis adaptados foram estabelecidos, sendo o primeiro entre 0 e 161,68 e o último acima de 646,71, respectivamente a metade da média e seu dobro.

Em seguida foram estabelecidas as faixas de redução de acordo com a meta estadual. Por fim são posicionadas as Unidades, de acordo com os resultados que alcançaram e correspondência nas faixas entre os quartis.

No presente exercício, o Comando Geral estipulou as metas de redução em 3%, 4%, 5% e 6%, para cada QA, a fim de se atender ao percentual de redução estabelecido para a Instituição que foi de 4,9% em relação ao alcançado no ano de 2019 (FIGURA 6).

Figura 6: Taxa de Crimes Violentos (TCV) e divisão por Quartis Adaptados (QA)



Fonte: Minas Gerais, 2020a, p. 5.

Contextualizando-se o comportamento do indicador de crimes violentos desde o início das estratégias de gestão operacional estudadas, até à atual GDO, a tabela 1 explicita as taxas do indicador aferidas entre 2000 e 2019 em todo o Estado.

Tabela 1: Taxa de crimes violentos em Minas Gerais (2000 -2019)

Ano	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Ano
2000	27,91	27,77	32,21	33,14	31,85	29,19	32,79	31,64	33,12	34,20	32,37	35,85	382,05
2001	31,13	33,20	33,97	34,60	32,82	31,13	31,30	31,49	32,15	32,19	32,85	38,26	395,07
2002	36,56	36,60	41,19	40,22	41,11	37,28	36,38	37,55	36,99	38,51	40,70	45,27	468,34
2003	45,40	45,08	51,49	49,92	52,63	48,27	47,81	47,96	45,48	47,91	45,69	48,57	576,20
2004	46,06	46,03	49,21	48,23	48,18	46,05	46,71	48,55	46,79	50,36	47,84	50,17	574,18
2005	50,26	48,14	50,49	48,96	46,22	44,14	46,27	45,52	45,11	47,44	42,31	43,36	558,22
2006	42,48	43,44	46,96	47,23	43,43	39,00	39,17	41,39	40,44	42,30	39,40	42,67	507,92
2007	40,11	41,36	47,46	43,86	44,48	39,54	38,86	39,65	37,84	37,93	35,40	35,70	482,20
2008	35,19	35,70	38,43	35,66	34,43	31,23	29,85	30,79	28,84	30,29	28,48	30,14	389,03
2009	30,34	29,22	31,45	30,66	30,41	28,46	28,30	26,66	25,48	25,80	24,14	24,69	335,62
2010	24,95	22,55	26,09	25,05	23,53	23,53	22,99	22,17	22,81	23,48	23,55	24,37	285,05
2011	24,31	22,18	26,03	24,92	24,03	24,63	25,00	25,29	24,29	25,64	24,82	26,81	297,96
2012	33,09	32,68	35,60	36,17	35,42	33,92	33,45	34,35	33,10	36,72	36,19	39,35	420,03
2013	38,49	36,27	41,97	42,56	40,37	38,63	41,80	42,99	39,52	41,56	45,80	46,37	496,34
2014	48,88	46,59	50,79	47,96	50,20	42,89	43,08	47,22	47,74	49,94	49,04	49,50	573,83
2015	51,54	48,05	55,63	54,77	56,77	54,40	53,28	56,16	56,14	59,63	61,31	59,20	666,89
2016	64,21	61,15	64,67	63,97	63,61	59,17	60,36	59,91	60,23	64,63	65,31	63,38	750,59
2017	68,03	58,73	61,75	55,12	56,05	49,03	50,54	52,48	48,46	50,69	51,22	48,71	650,80
2018	48,50	43,02	42,92	39,61	35,47	34,66	35,19	35,97	33,97	38,07	35,01	33,66	456,06
2019	34,13	30,34	31,63	29,54	29,07	24,43	26,00	24,95	23,48	25,92	25,87	26,32	331,68

Fonte: Armazém SIDS (2020)

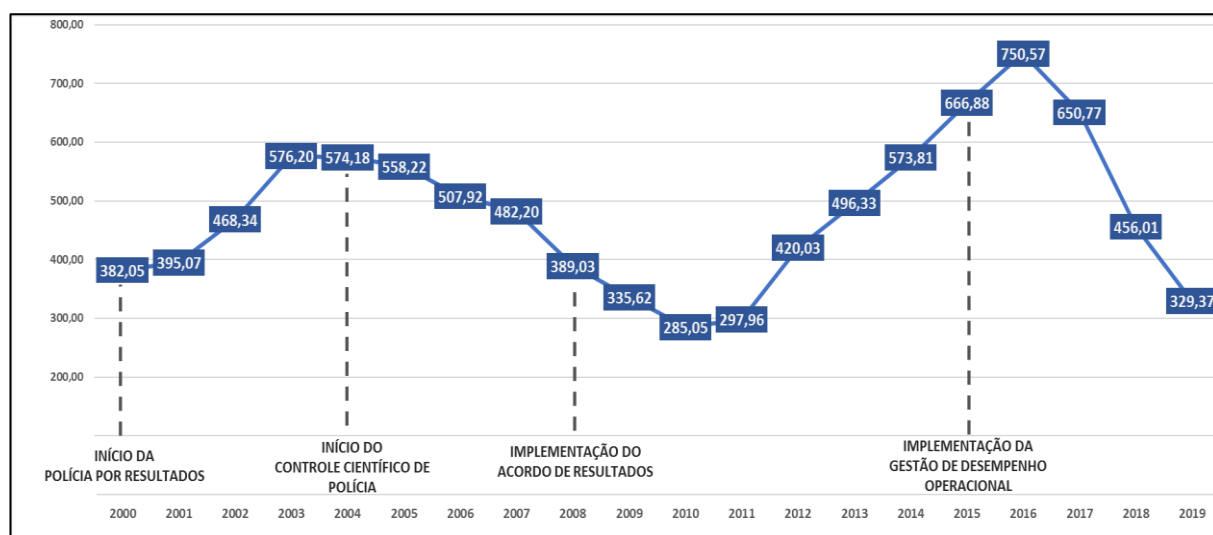
A partir das taxas obtidas na Tabela 1, o Gráfico 1 ilustra o indicador TCV de 2000 a 2019 através dos marcos das estratégias de gestão dos resultados e desempenho da PMMG.

Importante ressaltar que, em relação a base de dados histórica dos registros de crimes violentos, no Estado de Minas Gerais, utilizada para este trabalho, está dividida em três momentos distintos, a saber: o primeiro, para os registros, anteriores à 2005 o repositório de informações desta pesquisa tem por base os dados do sistema SM-20, que abrangia somente os boletins de ocorrência originários da PMMG. O segundo momento, entre os anos 2005 e 2011, o repositório de informações é constituído dos dados do sistema REDS, que incluía os registros da PMMG e da Polícia Civil de Minas Gerais, inicialmente na Região Metropolitana de Belo Horizonte, expandindo, finalmente, a todo o Estado de Minas Gerais somente a partir do ano de 2012. Enquanto a expansão era consolidada, ainda haviam várias Unidades, cujo banco de dados único era o SM-20. Em um terceiro momento, a partir do início do ano de 2012, com o sistema REDS, implantado em todo o Estado, passa a consolidar todos os registros da PMMG e Polícia Civil no repositório de informações de Defesa Social do Estado de Minas Gerais.

Logo, para fins de comparações diversas nessa pesquisa, foram utilizados dados dos três períodos mencionados.

Observando-se o Gráfico 1, elaborado a partir dos dados inseridos na Tabela 1, ficam patentes as flutuações constantes nas taxas, sendo o menor valor observado no ano de 2010, 285,05 crimes violentos por 100 mil habitantes, no decorrer do Acordo de Resultados e o ápice em 2016, 750,57 crimes violentos por 100 mil habitantes, ano em que se deu o Programa de Reestruturação e a 2ª edição da DGDO.

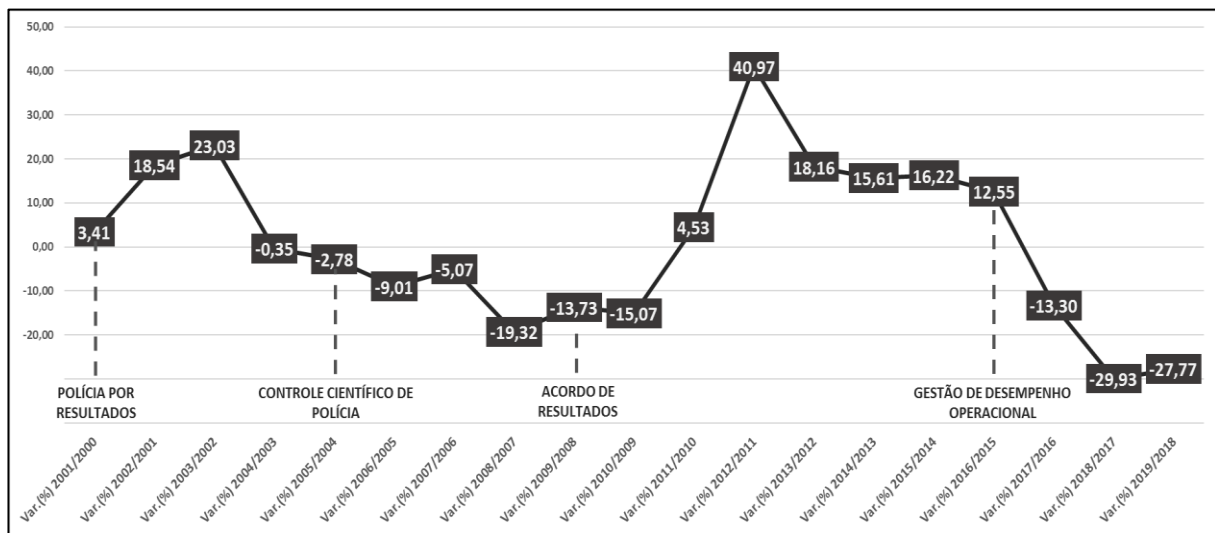
Gráfico 1: Taxa de Criminalidade Violenta a partir das estratégias de gestão de resultados e desempenho da Polícia Militar de Minas Gerais, 2000-2019



Fonte: a autora, a partir de dados do Armazém SIDS (2020)

Já o Gráfico 2, demonstra as variações percentuais das taxas do indicador TCV comparando-se os anos imediatamente anteriores, evidenciando-se em 2018-2017 com a maior redução dos crimes violentos (29,93%) e 2012-2013 com 40,97% de aumento.

Gráfico 2: Variação da Taxa de Criminalidade Violenta a partir das estratégias de gestão de resultados e desempenho da Polícia Militar de Minas Gerais, Minas Gerais (2000-2019)



Fonte: a autora, a partir de dados do Armazém SIDS (2020)

Necessário se faz destacar que, quando são incluídas ou retiradas naturezas de crimes de determinado indicador, por exemplo, para o cálculo e comparação dos períodos, o CINDS atualiza os levantamentos a partir dessas alterações, de modo a buscar-se fidedignidade no trato desses dados, podendo-se comparar as mesmas naturezas criminais em quaisquer períodos.

A presente pesquisa se aterá ao indicador Taxa de Crimes Violentos (TCV), visto que já representa a maior amostra do quantitativo geral dos crimes abrangidos pela metodologia Quartil Adaptado (QA) e, juntamente com os homicídios, são aqueles que mais impactam as metas pactuadas, bem como influenciam na sensação de segurança da comunidade. Sensação de segurança correlaciona-se a um sentimento coletivo, ao passo que o medo do crime, a um sentimento individual, sendo a primeira (a sensação de segurança) atrelada a fatores não criminológicos e o segundo, à ocorrência de determinados crimes em locais e horários específicos.

Na sequência são apresentados breves conceitos concernentes ao estabelecimento de metas nas organizações e sua relação com a gestão por resultados, como um dos fundamentos da proposta dessa pesquisa.

4. CONCLUSÃO

Ao longo deste recorte histórico percebe-se a estreita relação com as técnicas científicas de mensuração baseadas em técnicas estatísticas e geoprocessamento perseguidos pela Polícia Militar de Minas Gerais.

A gestão operacional e o efetivo emprego dos recursos humanos e materiais na prevenção e combate a criminalidade são embasados por indicadores de criminalidade bem como indicadores de gestão administrativas os quais não foram tratados neste artigo, que ao final torna bastante efetivo e eficiente o emprego do policiamento ostensivo em todo Estado de Minas Gerais.

Outra medida bastante importante para coleta de dados confiáveis de criminalidade foi criação do REDS (Registro de Evento de Defesa Social), que não será tratado aqui com profundidade, tendo sido bem caracterizado no artigo de Rosa e Oliveira (2014).

Contribuição dos autores

Problematização: Maressa de Assis Silva Martins, Micael Henrique Silva, Gilmar Rosa. Conceitualização: Maressa de Assis Silva Martins, Gilmar Rosa; Metodologia: Maressa de Assis Silva Martins, Gilmar Rosa, Miller França Michalick. Coleta de dados: Gilmar Rosa, Maressa de Assis Silva Martins, Micael Henrique Silva, Miller França Michalick, Renato Pinheiro Batista. Análise de dados: Gilmar Rosa, Maressa de Assis Silva Martins, Micael Henrique Silva, Miller França Michalick, Renato Pinheiro Batista. Redação e Revisão final do manuscrito: Maressa de Assis Silva Martins, Gilmar Rosa.

Referências Bibliográficas

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes** (Locais do Kindle 3212-3213). 2013, Falconi Editora. Edição do Kindle.

FREITAS, Lauro Soares de. **A institucionalização do modelo de gestão CompStat na Polícia Militar de Minas Gerais sob a perspectiva teórica do Translation e trabalho institucional**. 2015. 273 p. Tese (doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-ANYMN4/1/tese_lauro___vers_o_final___cepead.pdf. Acesso em 02 jul. 2021.

MINAS GERAIS. Governo do Estado. **Decreto nº 41.097, de 7 de junho de 2000**. Dispõe sobre planos de ação de combate à criminalidade. Belo Horizonte, 2000. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/mg/decreto-n-41097-2000-minas-gerais-dispoe-sobre-planos-de-acao-de-combate-a-criminalidade>. Acesso em 25/06/2021.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz para a produção de serviços de segurança pública nº 01/2002 - CG**: emprego da Polícia Militar de Minas Gerais na segurança pública. Comando-Geral: Belo Horizonte, 2002. 105 p.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da PMMG. **Manual de banco de dados, estatística e geoprocessamento**. Belo Horizonte, PMMG, 2004. 132p.

MINAS GERAIS. Governo do Estado. **Acordo de Resultados**. 2ª etapa. Secretaria de Estado de Defesa Social. Belo Horizonte: 2008. 30p.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz de Gestão para Resultados**. Diretriz nº 001/2010- CG. Organiza e disciplina o Sistema Integrado de Gestão para Resultados da PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado-Maior, 2010. 84 p

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Sistema de Gestão Estratégica da Polícia Militar**. Diretriz nº 002/2012- CG. Organiza e disciplina a Metodologia de Gestão para Resultados na PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/ Estado-Maior, 2012. 152 p.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz de Gestão do Desempenho Operacional**: Estabelece parâmetros, organiza e disciplina a Gestão do Desempenho Operacional na Polícia Militar de Minas Gerais – Comando-Geral: Belo Horizonte, 2015.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz nº 3.01.07/2017-CG**. Estabelece parâmetros, organiza e disciplina a Gestão de Desempenho Operacional. 2.ed.rev. Belo Horizonte, 2017.

MINAS GERAIS. Governo do Estado de Minas Gerais. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2019-2030**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2019a. 81p.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz nº 3.01.07/2017-CG**. Estabelece parâmetros, organiza e disciplina a Gestão de Desempenho Operacional. 2.ed.rev. Belo Horizonte, 2017.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Caderno Metodológico e Desdobramento de Metas – 2020 (Indicadores GDO)**. CINDS. 2. ed. Belo Horizonte, 2020a.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz nº 8002.2/2020-CG** - Estabelece diretrizes para a Gestão do Desempenho Operacional na Polícia Militar de Minas Gerais. 3ª edição revisada. Comando-Geral: Belo Horizonte, 2020b.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Plano estratégico 2020 – 2023**. Belo Horizonte: Assessoria de Desenvolvimento Organizacional, 2020c.

OLIVEIRA, Fausto Machado. **Gestão Operacional Orientada por Resultados**: estratégias adotadas na circunscrição da 44ª Companhia de Polícia Militar em face das diretrizes institucionais da PMMG. 2011. 171 f. Monografia. (Especialização em Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2011.

OLIVEIRA, Ralfe Veiga de. **O sistema de monitoramento diário da criminalidade do 6º Batalhão de Polícia Militar como ferramenta de avaliação e controle de resultados**. 2013. 176 f. Monografia. (Especialização em Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2013.

REIS, Gilberto Protásio dos. **Avaliação do Desempenho de Agências Policiais, na 8ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais**: Análise da Cientificidade. 2006. 222 f. Monografia. (Especialização em Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: https://pdfhoney.com/compress-pdf.html?queue_id=61c1e0f442187330568b45a8. Acesso em 15/05/2021.

REIS, Gilberto Protásio dos; SOUZA, Renato Vieira de. Gestão para resultados na segurança pública em Minas Gerais: uma análise sobre o uso de indicadores na gestão da Polícia Militar e no Sistema de Defesa Social. **Revista Brasileira de Segurança Pública**. São Paulo, ano 5, edição 8, 206-220, fev/mar 2011. Disponível em <http://www.revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/download/92/89>. Acesso em 23/09/2020.

ROSA, Gilmar; OLIVEIRA, Paulo Tiego Gomes de. Preservação da memória documental: a criação do REDS como instrumento de Defesa Social e integração institucional em Minas Gerais. Goiânia, **REBESP**, v. 7, n. 2, p. 31-39, 2014. Disponível em: <https://revista.ssp.go.gov.br/index.php/rebsp/article/view/189>. Acesso em 20/12/2020.

SANTA CECÍLIA, Verter. **Estatística aplicada às operações**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do

Estado de Minas Gerais – DO/SI, 1984.

Suzuki, Juliana Akiko Noguchi, and Ligia Villas Boas Gabbi. **Desafios da avaliação de desempenho no setor público: o caso da prefeitura municipal de São Paulo.** 2009.

VILHENA, R. e SANTOS, M. T. Gestão do Gasto. *In*: GUIMARÃES, T. B., MARINI, C., MARTINS, H. F e VILHENA, R. (orgs.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**. Editora UFMG. Belo Horizonte, 2006.

Sobre os Autores

Gilmar Rosa

Doutor em Engenharia de Produção (UFMG/2016), área de Concentração Pesquisa Operacional e Engenharia de Manufatura. Linha de Pesquisa Modelagem Estocástica e Simulação. Mestrado em Estatística (UFMG/2003), Especialização em Estatística (UFMG/2002), Graduação em Estatística (UFMG/2000), e Graduação em Tecnologia em Gestão de Segurança Pública (EFO/2009). Atualmente é Professor Adjunto 1I, da Escola de Engenharia de Minas Gerais - EMGE, vinculado ao Departamento de Ciência da Computação. Membro Núcleo Docente Estruturante (NDE) da Escola de Engenharia de Minas Gerais – EMGE.

Maressa de Assis Silva Martins

Possui graduação em Ciências Militares (EFO/2009). Especialização em Segurança Pública (APM/2020), Bacharel em Direito UNICSUL (2012). É oficial intermediária da Polícia Militar de Minas Gerais, no posto de Capitão.

Micael Henrique Silva

Bel em Ciências Militares ênfase em Defesa Social pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Bel em Direito PUC/Minas, Especialista em Direito Público PUC/Minas, Especialista em Segurança Pública e Gestão Estratégica de Segurança Pública Pela Fundação João Pinheiro, Especialista em Política e Estratégia pela Escola Superior de Guerra/ Ministério da Defesa, Atualmente é Coronel da Polícia Militar de Minas Gerais.

Miller França Michalick

Especialista em Gestão Estratégica de Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (2018); Especialista em Segurança Pública pela Fundação João Pinheiro (2012); Especialista em Políticas e Estratégias Nacionais pelo Centro universitário do Triângulo (2001). Possui graduação em Direito pelo Centro Universitário do Triângulo (2004) e graduação em Curso de Formação de Oficiais (Bacharelado) pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (1998). Atualmente é Tenente Coronel estando à frente da Seção de Operações (PM3) do Estado-Maior da Polícia Militar de Minas Gerais.

Renato Pinheiro Batista

Bacharel em Ciências Militares – APM (1999). Especialista em Segurança Pública – CESP, (FJP/APM) 2012. Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública – CEGESP, APM/CPP (2021). Atualmente é Tenente Coronel da Polícia Militar de Minas Gerais, Comandante do 7º Batalhão da Polícia Militar.

Recebido: 09 jun. 2021

Aceito: 07 ou. 2021