

**POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS**

**8ª REGIÃO DA POLÍCIA MILITAR**

**IDÉIAS INOVADORAS IMPLEMENTÁVEIS**

**RELATÓRIO TÉCNICO-CIENTÍFICO:**

**O “CONTROLE CIENTÍFICO DA POLÍCIA” APLICADO À AVALIAÇÃO DO**

**DESEMPENHO DE AGÊNCIAS POLICIAIS-MILITARES**

**Belo Horizonte**

**2006**

**RELATÓRIO TÉCNICO-CIENTÍFICO:**  
**O “CONTROLE CIENTÍFICO DA POLÍCIA” APLICADO À AVALIAÇÃO DO**  
**DESEMPENHO DE AGÊNCIAS POLICIAIS-MILITARES**

MINAS GERAIS, Polícia Militar. O“controle científico da Polícia” aplicado à avaliação do desempenho de agências policiais-militares. Belo Horizonte: Núcleo de Engenharia de Produção, Estratégias e Pesquisas da 8ª Região da PMMG, 2006 (Relatório Técnico-Científico).

1. Administração Pública. 2. Polícia Militar. 3. Eficiência. 4. Avaliação do desempenho de agências policiais-militares.  
I. Título.

CDD: 350.75  
CDU: 35

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 OBJETIVOS E METAS .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 O que é a avaliação do desempenho de agências policiais-militares .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Objetivos da avaliação do desempenho de agências policiais-militares ...</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Metas da avaliação do desempenho de agências policiais-militares .....</b>	<b>18</b>
<b>3 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE AGÊNCIAS POLICIAIS-MILITARES PARA O INTERESSE PÚBLICO .</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Benefícios para a Sociedade .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Benefícios para a Administração Pública .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Benefícios para os Policiais-Militares .....</b>	<b>25</b>
<b>4 FACILIDADE DE IMPLANTAÇÃO: MECANISMOS PARA A REPLICAÇÃO EM OUTRAS REGIÕES DA POLÍCIA MILITAR .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Capacitação de recursos humanos com professores da própria PMMG .</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Proposta de um plano de implantação da <i>Avaliação do Desempenho de Agências Policiais-Militares</i> .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3 Organização de uma estrutura gerencial nas regiões da PMMG .....</b>	<b>28</b>
<b>5 ANÁLISE DA VIABILIDADE TÉCNICO-FINANCEIRA .....</b>	<b>29</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>32</b>

## 1 APRESENTAÇÃO

A aplicação de mecanismos de controle sobre as organizações policiais constitui uma garantia a mais de atuação dessas forças dentro dos parâmetros desejados pelo Estado Democrático de Direito. Paralelamente, a priorização do uso de instrumentos de coordenação do trabalho policial pode representar um meio para se fazer a transição, no Brasil, dentro dessas organizações, de paradigmas caracterizadores da burocracia, lentidão na prestação do serviço, segmentação e descontinuidades, ainda muito presentes na Administração Pública brasileira como um todo.

O “controle científico da Polícia” – espécie combinada de coordenação e controle por meio de indicadores estruturados em métodos, metodologias e padrões específicos, atinentes a aspectos da realidade administrativa e operacional da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) – tem-se mostrado, no Município onde surgiu em 2004 e ao qual ainda se encontra adstrito (Belo Horizonte), um meio para viabilizar, na prática, tanto o fortalecimento do controle sobre as Unidades de Execução Operacional dessa Instituição, como a ênfase na gestão do processo com que se dá a sua prestação de serviços à sociedade.

Nesse contexto é que se considera uma idéia inovadora implementável em outros segmentos da PMMG possuidores de responsabilidade territorial sobre os demais Municípios do Estado.

A ação que é objeto do presente Relatório Técnico-Científico – avaliação do desempenho de agências policiais-militares, por meio do “controle científico da Polícia” – insere-se no contexto da segurança pública. Demonstra esse *locus* o fato de que essa

nova forma de monitoramento liga-se ao exercício da competência constitucional atribuída à Polícia Militar de Minas Gerais – PMMG – (MINAS GERAIS, 1989)<sup>1</sup>, que é a de prover serviços de segurança pública a toda a população.

Uma outra localização cabível para a inovação objeto deste relatório é a da busca da eficiência pela Administração Pública, demanda que se oficializou na Constituição Federal por Emenda Constitucional (BRASIL, 1998) e que tem por origem a crise do modelo de Estado em diversas democracias subsequentes à Grande Depressão dos anos 1920 – onde faliu a lógica do não-intervencionismo estatal na Economia – e à 2ª Guerra Mundial, em que o capitalismo procurou fixar bases para a sua hegemonia por meio da ênfase no máximo intervencionismo estatal possível, sobre a atividade econômica.

O esgotamento do modelo intervencionista pelo qual os Estados se encarregaram de uma quantidade elevada de atribuições no pós 2ª Guerra Mundial iniciou-se nos anos 1970 e se evidenciou na década seguinte, demonstrando haver limites à capacidade de garantia, por esse modelo, do esperado desenvolvimento econômico e social. Importa para os fins desta breve contextualização, o aspecto administrativo provocado por essa crise: a necessidade do desenvolvimento de práticas de gestão na Administração Pública, para tornar possível aos Estados nacionais reduzir sua participação na atividade econômica, sem perder a capacidade de assegurar desenvolvimento social. O meio inicialmente defendido para se lidar com essa crise marcou com especial força a Inglaterra, onde a ideologia do Estado-mínimo nos anos

---

<sup>1</sup> Nos termos da Constituição do Estado de Minas Gerais, compete à PMMG: “[...] a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais e as atividades relacionadas com a preservação e restauração da ordem pública, além da garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicos, especialmente das áreas fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural.

1980 e 1990 mostrou mais energia, mas aos poucos ficou claro que isso poderia representar um desaconselhável esvaziamento do poder da Administração Pública, de promover políticas de desenvolvimento e de prestação de serviços à sociedade.

É desse aprendizado no campo da gestão que decorre, *grosso modo*, o amadurecimento da consciência, no setor público, sobre a importância das práticas de condução do aparelho estatal como um todo. A segurança pública não escapa a essa lógica. Sem se desconsiderar o fato de que esse ramo da atividade estatal não se enquadra na classificação de atividade econômica, deve-se lembrar que a crise no modelo de intervenção do Estado na Economia gerou uma seqüência de reflexos sobre todas as demais áreas, porque provocou uma revisão do modo como a Administração Pública converte em serviços os escassos recursos que o Estado consegue direcionar para o atendimento à população.

Esse é o cenário do surgimento da avaliação do desempenho por indicadores, aplicada à análise da prestação de serviços públicos: a necessidade de aumentar a eficiência da Polícia Militar contra a criminalidade – cujos índices aumentaram ao longo da década de 1994 a 2004, coincidindo em boa parte com o período em que se fizeram sentir sobre a segurança pública.

Os reflexos da crise do Estado na Economia aliaram-se, então, a outros fatores, como o aumento desordenado dos centros urbanos, a favelização de imigrantes, a deculturação e o enfraquecimento da escola, da Igreja e dos partidos políticos como instituições tradicionais de controle e doutrinação (RIBEIRO, 2005, p. 207). Desencadeou-se, por isso, um movimento de reação do Estado, no campo da segurança pública, e a esse movimento da criminalidade. Como já havia ficado patente que uma das principais razões da crise do Estado nos anos 1990 era de natureza afeta à

capacidade de administração (BRESSER-PEREIRA e SPINK, 2003), os esforços de reversão desse quadro altamente adverso focalizaram-se na revisão das estruturas institucionais – dentre elas as econômicas – e das práticas da prestação de serviços.

No Brasil, alguns fatos indicam esse movimento de mudanças: a edição, pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, na primeira metade dos anos 90, do *Plano Diretor da Reforma do Estado* (BRASIL, 1995), com o propósito de orientar a modernização da estruturas administrativas, para receber e sustentar a transição da lógica burocrática para a gerencial, e a publicação, em maio de 2000, da Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabeleceu normas no campo das finanças públicas, voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal da União, Estados e Municípios (BRASIL, 2000).

No campo da segurança pública, duas mudanças marcam essa transição da lógica burocrática para a gerencial: a assunção, pela União, de responsabilidades gestoras do aparelho estatal federal e dos Estados, via criação da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP),<sup>2</sup> ato criador que é marco institucional dessa transformação, e a edição do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP). Este tornou-se um administrativo da referida mudança e veio consolidar a SENASP no seu papel gestor, porque mudou a condição ostentada pelo órgão, até 2003, de mero repassador de recursos federais às esferas subnacionais, conforme demandas e influência política destas perante o governo central.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Por meio dessa MP – que viria a se converter na Lei nº 9649, de 1998 – foi criada a Secretaria de Planejamento de Ações Nacionais de Segurança Pública – SEPLANSEG. A Secretaria Nacional de Segurança Pública decorre da SEPLANSEG e foi criada em 04 de setembro de 1997, pelo Decreto nº 2315.

<sup>3</sup> De acordo com informações da própria SENASP, lançadas á época do lançamento do SUSP e disponíveis em [www.mj.gov.br/senasp](http://www.mj.gov.br/senasp), esse sistema foi criado para articular as ações federais, estaduais e municipais na área da segurança pública e da Justiça Criminal, num contexto de total dispersão dessas

Em Minas Gerais, esforços semelhantes ao que motivou a criação da SENASP e, nela, a implantação do SUSP, caracterizaram a criação da Secretaria de Estado de Defesa Social (MINAS GERAIS, 2003). A busca por mais eficiência da Administração Pública pode ser vista, assim, sob três enfoques: o primeiro, de adesão brasileira a uma transformação observada nos anos 1990, em diversos países desenvolvidos, de mudança do modelo burocrático para o gerencial (TROSA, 2001; BRESSER-PEREIRA, 2003; ABRUCIO e LOUREIRO, 2002); o segundo, de repercussão em Minas Gerais, por meio do Programa *Choque de Gestão* (VILHENA, MARTINS e FERREIRA, 2006), desse movimento internacional de ênfase na criação de mecanismos para a eficiência do setor público.

O terceiro enfoque é o de realização de uma experiência na segurança pública, dentro da PMMG, que se alinha a essa modificação de paradigmas: a avaliação do desempenho de agências policiais-militares, por meio de indicadores construídos dentro de uma base científica capaz de assegurar perenidade (SOUZA e REIS, 2006).

Esse enquadramento decorre do fato de que a avaliação do desempenho de agências policiais-militares nasceu de uma estratégia da PMMG, em Belo Horizonte, para aumentar a eficiência de suas Unidades de Execução Operacional (MINAS GERAIS, 2005), isto é, os *batalhões* de Polícia Militar. Estes são, ao lado de suas subdivisões, denominadas *companhias* de Polícia Militar e *companhias* Tático Móvel, as agências referidas.

---

ações; essa articulação não iria ferir a autonomia dos estados ou da Polícia Civil ou Militar, tampouco promover sua unificação, mas somente a integração prática.

Uma sintética explicação sobre o contexto que motivou essa inovação ajuda a compreendê-la, para que se torne possível pensar acerca da viabilidade de sua replicação em outros segmentos semelhantes ao da 8ª Região da Polícia Militar (8ª RPM), onde surgiu e em cuja circunscrição ainda se encontra restrita.

Em meados de 2004, mostrou sinais de esgotamento, principalmente em Belo Horizonte, a aplicação do modelo de “Polícia Orientada por Resultados”, definido pelo Comando-Geral da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), na Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública nº 01/2003-CG (MINAS GERAIS, 2003), para adoção em todo o Estado de Minas Gerais. As bases desse programa eram a utilização do geoprocessamento como ferramenta de observação espacial dos pontos de concentração e dos movimentos da criminalidade, e a ênfase na autonomia gerencial das agências policiais do tipo *companhia*.

Basicamente, portanto, esse modelo fundava-se na maior ênfase à descentralização da gestão contra a criminalidade, para subunidades operacionais – as já denominadas Companhias de Polícia Militar (Cia PM) e Companhias Tático Móvel (Cia TM) –, mediante o aumento do nível hierárquico dos gestores das primeiras, e na análise periódica dos índices de criminalidade nos espaços de responsabilidade territorial de cada Cia PM, por meio do georreferenciamento dos delitos sobre o mapa do Município.

O aparente esgotamento tornou-se dedutível a partir dos seguintes indícios:

a) a capacidade de respostas da PMMG no Município começou a ser questionada pela opinião pública, devido a uma intensa exposição negativa da

Instituição na mídia, especialmente diante de recordes semanais de homicídios na Região Metropolitana de Belo Horizonte;

b) o descrédito sobre o serviço de teleatendimento a emergências se intensificara pelo crescente número de chamadas não atendidas, causado por uma estrutura técnica insuficiente para lidar com o volume de chamadas;

c) a descrença na capacidade repressiva evidenciava-se pela demora na chegada de viaturas aos locais demandados pela população, tendo-se registrado vários casos em que a PMMG demorara mais de três horas, entre o recebimento da ligação para a central de atendimento a emergências, e a chegada de uma equipe policial ao local indicado pelos cidadãos;

d) não se firmara a gestão da informação contra a criminalidade na *comunidade de geoprocessamento*, que fora organizada com o fim de permitir a análise criminal das estatísticas de delitos, nos três níveis de gerenciamento: as agências básicas (Cia PM), o nível imediatamente superior a cada grupo dessas agências (Batalhões de Polícia Militar – BPM) e a coordenação regional (8ª Região da Polícia Militar – 8ª RPM – também conhecida por Comando de Policiamento da Capital – CPC);

e) a coordenação da rotina de atendimento, por gerentes da prestação de serviços (comandantes de policiamento das respectivas Cia PM) via-se comprometida por um enfraquecimento da ascendência hierárquica sobre os subordinados, resultado mais evidente da greve de policiais que, iniciando-se em Belo Horizonte, ganhara proporções nacionais em 1997;

f) as Cia PM, responsáveis primeiras sobre a prevenção e repressão a delitos, nos respectivos grupos de bairros de Belo Horizonte sob sua responsabilidade territorial, não trabalhavam com metas para a queda de delitos fixadas com base em

critérios científicos, pois tais metas eram definidas a partir de opiniões dos respectivos comandantes de batalhão e regional sobre que percentuais de queda era razoável, empiricamente, preestabelecer;

g) o local de avaliações regionais tornara-se um ambiente desacreditado e desmotivador, a ponto de ser chamado de “pelourinho”, pois aí compareciam periodicamente os comandantes das Cia PM para receber cobranças de produtividade contra a criminalidade não fundadas nas suas respectivas realidades operacionais, mas sim em impressões do comandante regional sobre que índices de queda era razoável cobrar;

h) o sistema de defesa social previsto na Constituição do Estado não conseguia fazer interagirem sequer as duas principais organizações de trato direto com as demandas contra a criminalidade, isto é, a Polícia Militar e a Polícia Civil, sendo comum à época a ocorrência de conflitos entre policiais em ocorrências onde se disputava a competência pelo atendimento, com risco alto de troca de tiros entre integrantes das duas organizações;

i) o papel preventivo da PMMG se mostrava relegado a segundo plano, sendo referência de prestação de serviços eficiente somente a atuação repressiva, única efetivamente monitorada e analisada pelo geoprocessamento;

j) apesar do quadro apontado na alínea anterior, as agências de repressão a crimes violentos (Cia TM) não possuíam um padrão de atuação, nem metas a serem cumpridas, dependendo quase exclusivamente da capacidade pessoal de gerenciamento de seus comandantes, e da competência dos policiais aí lotados, para fazer levantamentos (pequenas investigações) e efetuar prisões;

l) os espaços de responsabilidade territorial das duas forças policiais (PMMG e Polícia Civil) no Município não coincidiam, tampouco seus bancos de dados se comunicavam;

m) a sensação de insegurança da população era tema recorrente na mídia, sendo comuns debates na televisão, denúncias ao vivo em emissoras de rádio e matérias jornalísticas nos periódicos da cidade sobre a perda do *status* do Município, como uma das capitais mais tranquilas para se viver, bem como comparações do número de homicídios a cada final de semana, com a realidade de centros tradicionalmente bem mais violentos, como São Paulo e Rio de Janeiro;

n) a resposta contra a onda de homicídios era dada com operações de ocupação de aglomerados urbanos, por grandes contingentes de tropas policiais militares, durante longos períodos, sem que tal tática de emprego conseguisse evitar que o problema voltasse e até se agravasse logo após a desocupação pelas tropas;

o) a rotina de reuniões de avaliação semanais entre o comandante regional e os comandantes de batalhões fora abandonada ou esmaecida, com perda do sentido de unidade de esforços contra a criminalidade, entre os espaços de responsabilidade territorial dos respectivos batalhões;

p) a coordenação e controle da <sup>a</sup> RPM sobre suas unidades subordinadas restringia-se a verificações *in loco* sobre o cumprimento de ordens para a realização de operações expedidas pela Região, e tais ordens partiam normalmente do Nível Estratégico, após concepção de emprego tático genérica para todo o Estado.

Para lidar com esse quadro altamente adverso, a PMMG tinha como desafio inicial, em termos de nova equipe de trabalho que acabava de assumir o comando da 8<sup>a</sup> RPM, segundo SOUZA (2004):

a) recuperar a capacidade de coordenação da RPM sobre as agências policiais subordinadas (batalhões e companhias), dentro de um formato que retomasse as reuniões semanais entre o comandante regional e os comandantes dos respectivos BPM;

b) recuperar a imagem de credibilidade sobre a capacidade de respostas da PMMG contra a criminalidade, traduzida no controle da criminalidade violenta, especialmente do número de homicídios; na redução dos tempos de atendimento a chamadas telefônicas de emergência, bem como na redução do tempo entre o acionamento por essa coordenação central das viaturas e a chegada ao local desejado pelos cidadãos;

c) definir parâmetros de planejamento integrado das operações com a Polícia Civil, dentro da política de atuação conjunta desejada pelo Governo do Estado;

d) recuperar a imagem da avaliação da produtividade das unidades subordinadas (*batalhões e companhias*), retirando do ambiente de avaliações o caráter pejorativo de “pelourinho”, e

e) fixar metas para as Cia PM e Cia TM dentro de um formato que respeitasse a realidade territorial de cada uma dessas subagências de prestação de serviços.

Apesar de cada uma dessas linhas de ação ter resultado em produção doutrinária e ações gestoras específicas, interessava como desafio de transformação de práticas de avaliação das agências policiais apenas esta última, isto é, a fixação de metas de desempenho para as referidas agências, célula de onde surgiu a idéia que se constitui o objeto ora relatado.

Em que pese o caráter de “Idéias Inovadoras Implementáveis”, essa forma de avaliação já se encontra em aplicação nas Unidades (batalhões) e Subunidades (companhias) da PMMG em Belo Horizonte, desde 2005 e está consolidada em documento técnico próprio (MINAS GERAIS, 2005), onde estão especificados os indicadores que a viabilizam enquanto prática inovadora de coordenação. Deixa de ser inscrita na categoria “Experiências e Iniciativas de Sucesso” porque o parâmetro temporal mínimo dessa categoria é o de doze meses, e a inovação objeto do presente relatório só se encontra sendo realizada oficialmente há sete meses.

Este Relatório Técnico-Científico tem por escopo descrever “A Avaliação de Desempenho de Agências Policiais-Militares”, mediante delineamento de seus objetivos e metas; justificar a importância desse tipo de avaliação para o interesse público; especificar caminhos para seu aproveitamento em outros setores da PMMG e demonstrar a viabilidade técnico-financeira desse empreendimento. Com tudo isso, este relatório se destina a contribuir para o aprimoramento da gestão pública no Estado de Minas Gerais.

## **2 OBJETIVOS E METAS**

Constituem objetivos e metas da Avaliação do Desempenho de Agências Policiais-Militares os especificados no documento técnico que a regulamentou na 8ª RPM: a Instrução nº 01/2005-8ª RPM (MINAS GERAIS, 2005).

Duas considerações preliminares mostram-se fundamentais à compreensão desses objetivos e metas: a de que os primeiros referem-se ao sistema de indicadores de desempenho criados a partir de uma proposta de aperfeiçoamento do Programa “Polícia Orientada por Resultados”, da PMMG (SOUZA e REIS, 2006, p. 9).

Esses indicadores constituem, por isso, o alicerce dessa nova forma de avaliação de agências policiais (batalhões e companhias de Polícia Militar) ora relatada.

A segunda consideração preliminar à apresentação dos objetivos e metas da inovação ora apresentada é a de que o quadro que as sintetiza apresenta-as sob a denominação “Indicadores do ‘Controle Científico’”. Este é o enquadramento dado na teorização procedida como base para a implantação dos mencionados indicadores na 8ª RPM, que os considerou uma nova forma de controle interno da Polícia (SOUZA e REIS, 2006). Nesse sentido, o quadro apresentado no Anexo 1 a este relatório contém os objetivos e metas que orientaram a concretização dessa inovação na PMMG, nos limites de responsabilidade territorial da 8ª RPM (Belo Horizonte).

Feitas essas considerações, seguem a definição sobre o que é a “Avaliação do Desempenho de Agências Policiais-Militares” e a descrição dos seus objetivos e metas.

## **2.1 O que é a avaliação do desempenho de agências policiais-militares**

Conforme já mencionado, a “Avaliação do Desempenho de Agências Policiais-Militares” é espécie combinada de coordenação e controle por meio de indicadores estruturados em métodos, metodologias e padrões específicos, atinentes a aspectos da realidade administrativa e operacional da PMMG. No que se refere a ser *controle*, essa avaliação insere-se numa lógica maior, pela qual pode ser vista como uma nova espécie de controle interno da PMMG, que evolui a partir do “Controle de Resultados” (síntese dada pelos autores, ao programa em vigor sobre a PMMG desde antes da criação dessa inovação, o “Polícia Orientada por Resultados”).

Segundo SOUZA e REIS (2006, p. 15), por meio dessa avaliação torna-se possível mensurar o desempenho da Polícia com base em indicadores que monitoram, dentre outros: a capacidade técnica individual de policiais; a capacidade tática – posicionamento sincronizado visando à segurança e à eficácia de abordagem a suspeitos – de grupos de policiais; a qualidade do serviço prestado pelas agências policiais do tipo *batalhão* e *companhia* à população; o impacto da gestão preventiva contra a criminalidade, nessas agências, no tocante a um rol predeterminado de delitos, e o volume da resposta repressiva da PMMG sobre crimes violentos.

A norma que disciplina o uso dessa nova forma de avaliação (MINAS GERAIS, 2005) inclui ainda, dentre outros, indicadores que medem o atendimento comunitário (mediante indicador composto por subindicadores que medem o tempo de resposta ao clamor público, o período gasto pelas equipes policiais-militares para registros de ocorrências em delegacias da Polícia Civil; a disponibilidade de frota e a eficácia do gerenciamento desse recurso material perante as demandas percentuais de cada turno de policiamento; a opinião pública sobre a Polícia Militar; o absenteísmo de policiais, e o relacionamento da Polícia com a comunidade, para a solução de problemas de segurança pública espacialmente determinados.

O grupo completo de indicadores é o apresentado no Anexo 1 deste Relatório Técnico-Científico.

## **2.2 Objetivos da avaliação do desempenho de agências policiais-militares**

Constituem objetivos da inovação ora objeto deste Relatório Técnico-Científico:

- a) os descritos no Anexo 2, sintetizáveis na idéia de superação do modelo

tradicional de observação, coordenação e controle de diversos aspectos da realidade administrativa e operacional da PMMG, afetos às áreas pelas quais a Instituição ordena o emprego de seus recursos humanos e materiais para a prestação de serviços de segurança pública - recursos humanos, inteligência, planejamento e atuação operacional, gestão logística, comunicação social, estatística e geoprocessamento e, ainda na realidade específica da 8ª RPM, a área de *engenharia de produção, estratégias e pesquisas*;

b) utilizar a Tecnologia da Informação para, a partir das planilhas de cada indicador (já existentes e utilizadas no caso concreto), realizar a avaliação mensal de desempenho das agências policiais, na forma prevista na Instrução nº 01/2005-8ª RPM;

c) proceder à ênfase na coordenação sobre as atividades das agências policiais, por meio de estruturas gestoras horizontais – denominadas *comunidades gestoras*, que coexistam com a estrutura hierarquizada entre a 8ª RPM e seus *batalhões* e entre estes e suas *companhias*.

d) fortalecer o controle à distância da RPM sobre as agências policiais subordinadas, em complementação aos mecanismos tradicionais: comparecimento *in loco*, realizado com base em escalas de supervisão, de representantes do comandante da 8ª RPM a locais de prestação de serviços localizados no espaço de responsabilidade territorial de cada *companhia*, e comparecimento de equipes de assessores diretos do comandante da Região à sede de *batalhões*, para verificar aspectos de sua gestão nas áreas de recursos humanos, inteligência, planejamento e atuação operacional, gestão logística, comunicação social.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Em parte, isso já acontece porque os respectivos coordenadores de áreas gerenciais (chefes de seções de assessoria direta ao Comandante da 8ª RPM/PMMG) comparecem às reuniões de avaliação mensal, em que os comandantes de *companhias* são sorteados para apresentar os indicadores relativos à realidade de sua *agência policial*, munidos das planilhas relativas a cada indicador, as quais são alimentadas com base

### 2.3 Metas da avaliação do desempenho de agências policiais-militares

Inicialmente, deve-se considerar o que se entende por metas, no contexto da avaliação objeto deste Relatório Técnico-Científico: especificação temporal de patamares a serem atingidos pelas respectivas agências policiais. Há as do tipo semanais, referenciais e mensais.

As primeiras foram adotadas a partir de meados de 2004, após um período de adoção de uma estratégia pela qual o Comandante da 8ª RPM ia pessoalmente a operações e incursões em aglomerados urbanos, e não sobrava muito tempo para se reunir dentro de uma rotina semanal, com os comandantes dos *batalhões*. Nelas não se discutem propriamente os indicadores, mas o resultado das ações planejadas para a semana, sobre os índices de criminalidade.

As metas *referenciais* guardam uma relação mais direta com os indicadores, porque estabelecem um comparativo entre as *companhias*, perante a média de criminalidade da 8ª RPM, isto é, da média calculada sobre os números registrados em todos os *batalhões* subordinados. Finalmente, as metas mensais são fixadas comparando-se as *agências* consigo mesmas, e com os patamares de redução que o comandante da 8ª RPM, após quatro reuniões semanais com os comandantes de *batalhões* tenha considerado razoável perseguir, dentro de uma lógica de tendências da criminalidade no Município.

Uma análise específica de cada uma dessas espécies de metas ajuda a melhorar a visão a seu respeito.

---

em informações relativas a cada uma dessas *agências*. Tais informações procedem em parte do geoprocessamento e em parte da coleta periódica de dados em sistemas utilizados por toda a PMMG,

### 2.3.1 Metas semanais

São as que promovem um acompanhamento semanal dos índices de criminalidade de cada tipo de delito, durante as reuniões de segundas-feiras à tarde, entre o Comandante da 8ª RPM e os comandantes de BPM. Nessas reuniões são comparados separadamente os índices de criminalidade dos dias úteis da semana anterior, com os da que a antecederam, formando-se, assim, um quadro comparativo da última quinzena.

Nesses encontros há o debate sobre quais *batalhões* apresentaram, em suas áreas de responsabilidade territorial, aumento do número de delitos e quais apresentaram queda. Os motivos tanto de uma quanto de outra variação são discutidos, formando-se um aprendizado. De modo semelhante, são analisadas as última e penúltima semanas, no que toca aos dias não úteis (sábados, domingos e feriados), no lapso compreendido entre as 18:00h da sexta-feira e as 06:00h da segunda-feira, data da reunião. Procede-se então à discussão sobre os acontecimentos ou fatores peculiares a uma ou mais áreas de responsabilidade territorial incumbida aos *batalhões*, que teriam sido os causadores de queda ou aumento dos números.

Em ambas as situações, as comparações são feitas, em seguida, dentro de uma série histórica de finais de semana ou de grupos de dias úteis de semanas em que os delitos de maior expressão sobre a sensação de segurança da população apresentaram queda sucessiva ou aumento seqüencial.

Esse procedimento vai formando uma consciência gerencial nos comandantes – que chegam a, num clima de saudável competição, atribuir bons números ao desempenho gerencial seu ou de sua equipe – sobre a necessidade de

---

pelos assessores do Comandante da 8ª RPM.

motivar seus subordinados (grupos de trabalho das *companhias* que lhes são subordinadas) para perseguir a manutenção de seqüências de queda ou a interrupção de uma tendência de aumento. Os comandantes dos *batalhões* deixam a reunião, portanto, com uma visão sobre quais prioridades precisarão ser perseguidas naquela semana.

### **2.3.3 Metas mensais**

As metas mensais das agências policiais são calculadas para os indicadores que as admitem. Isto é, para os tipos de indicadores que comportam esse tipo de avaliação. Por exemplo, não é possível traçar metas mensais para as *companhias* no tocante à atividade de Inteligência, simplesmente porque não há nelas serviços dessa natureza. Neste caso, a meta mensal é atribuída aos *batalhões*.

A mesma dificuldade se observa em relação à atividade de Comunicação Social, porque as *companhias* não possuem o setor para isso – as chamadas “P5” –, podendo apenas colaborar para que as notícias favoráveis à PMMG, conquistadas em decorrência de uma ação policial bem-sucedida, cheguem tempestivamente ao setor do *batalhão* incumbido de transforma-la em fator positivo de *marketing* institucional.

Em linhas gerais, pode-se afirmar que as metas mensais são fixadas dentro de uma lógica que exija de cada *companhia* ou grupo de *companhias*, ou seja, *batalhão*, procure, pelo menos, manter posições melhores que a média da 8ª RPM, no tocante à disponibilidade de viaturas, absenteísmo, eficiência do policiamento a pé em áreas comerciais e outros tipos de indicadores afetos especificamente às agências do tipo *companhia*.

### 2.3.2 Metas referenciais

Essa espécie de meta difere das duas anteriores por não possuir, necessariamente, uma periodicidade de análise mas sim, por possuir um caráter de informadora das ações a serem efetivadas no âmbito de cada “comunidade gestora”. Esta expressão é designativa dos respectivos grupos de administradores que, posicionados em funções relacionadas a uma área específica de gerenciamento – Recursos Humanos, Inteligência, Operações, Logística, Comunicação Social, Geoprocessamento, reúnem-se periodicamente, dentro de uma agenda não necessariamente semanal ou mensal, para gerir um conjunto de indicadores.

O quadro do Anexo 1 apresenta os agrupamentos desses indicadores. Assim, o caráter referencial está determinado pela localização do indicador numa dada “comunidade” de gerentes. A existência dessas comunidades auxilia a agilizar procedimentos de correção dos níveis superiores perante os subordinados, e de circulação de sugestões ou apresentação de dificuldades de implementação de ordens, destes em relação aos primeiros.

Essa espécie de meta diz respeito ainda, à situação da agência do tipo *companhia*, perante a média de um determinado delito na 8ª RPM, ou em relação às Cia PM abrigadas sob o mesmo *batalhão*, que permitem ao comandante deste – em Belo Horizonte, sob a 8ª RPM, há o 1º, 5º, 13º, 16º, 22º, 34º e 41º batalhões de Polícia Militar – alocar recursos internos à sua Unidade, para melhor atender a eventuais desequilíbrios na capacidade de prestação de serviços de cada agência subordinada (as *companhias*).

Essa espécie de meta possui como fundamento o respeito à realidade de cada agência – população fixa e flutuante, índice de criminalidade violenta, índice de

criminalidade, contingente de policiais-militares lotados na agência, predominância de tipos específicos de crimes no seu espaço de responsabilidade territorial, dentre outros – as metas relativas aos crimes nesse espaço são calculadas automaticamente pelo sistema montado a partir das potencialidades técnicas do geoprocessamento (MINAS GERAIS, 2005, p. 65).

Uma informação fundamental para se compreender o que sejam essas metas é a mudança na percepção da realidade que sua inserção no cotidiano de gerenciamento provocou sobre a comunidade de comandantes de *companhia*.

Se até o primeiro semestre de 2004 o local das reuniões mensais era apelidado de “pelourinho”, porque ali se procedia à fixação de metas dentro de patamares fixados subjetivamente, a idéia de referenciamento científico e de só se cobrar de cada *companhia* metas compatíveis com sua realidade operacional representou a grande mudança introduzida com a “Avaliação do Desempenho de Agências Policiais-Militares”, porque cada espaço de responsabilidade territorial passou a ser tomado em relação a si próprio – sem a interferência de análises subjetivas, mas sim, com o aval da estatística. Em outras palavras, as séries históricas de trinta e seis meses anteriores passaram a orientar a definição automática de metas contra tipos específicos de delitos.

### **3 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE AGÊNCIAS POLICIAIS-MILITARES PARA O INTERESSE PÚBLICO**

A “Avaliação do Desempenho de Agências Policiais-Militares”, mediante o uso de indicadores – sinteticamente denominada por SOUZA e REIS (2006, p. 15), de “controle científico da Polícia”, apresenta contribuições ao interesse público

sob três ângulos: o de benefícios para a sociedade, destinatária dos serviços de segurança pública da PMMG; ganhos para a Administração Pública, e vantagens para os policiais-militares que atuam sob essa forma de avaliação.

### **3.1 Benefícios para a Sociedade**

Dois são os benefícios dessa nova forma de avaliação de agências policiais para a sociedade: um relativo ao controle e outro à eficiência da Polícia Militar. No primeiro aspecto, deve-se lembrar que as organizações policiais estão sujeitas a uma série de mecanismos de controle, como o realizado pelas ouvidorias e corregedorias (LENGRUBER, MESUMECI e CANO, 2003) e por um conjunto de pelo menos doze instâncias, subdividíveis em internas e externas, nestas últimas o Judiciário, o Ministério Público, a imprensa, comunidades organizadas etc (SOUZA e REIS, 2006, p. 7).

Uma Polícia mais controlada, o que representa uma garantia a mais de que o papel estatal de intermediador e solucionador de conflitos interpessoais e intergrupais será exercido com um mecanismo adicional de registro das atividades policiais. A relação entre o controle da Polícia e a Democracia já foi sugerida, dentro de uma ótica que contempla a primeira como viabilizadora da segunda, partindo-se do pressuposto de que esta é o império do equilíbrio entre direitos e deveres dos cidadãos (SOUZA e REIS, 2006, p. 12).

A comparação científica, periódica, de desempenhos de agências policiais contra a criminalidade pode ter efeito sobre a eficiência da organização no campo da segurança pública. Isso porque o monitoramento continuado traz a possibilidade de uma percepção mais clara sobre os possíveis porquês do alcance ou não

de metas traçadas para o policiamento; nesse sentido, os administradores das agências policiais passaram a dispor de uma ferramenta de observação sobre as demandas apresentadas pela sociedade num dado local e em relação a um certo tipo de delito, e a influência que um planejamento criterioso do policiamento, realizado a partir de indicadores que englobam grande parte dos aspectos geridos numa *companhia*, pode ter sobre a satisfação dessas demandas.

Por isso, nessa primeira abordagem, vê-se como benefício para a sociedade o de uma Polícia Militar mais próxima do ideal de força controlada e, ao mesmo tempo, de força policial que, por ter se tornado, devido aos indicadores com que passou a atuar, mais capaz de enxergar a si mesma, no tocante ao processo da prestação de serviços de segurança pública, denota-se mais auto-controlável, porque não precisa esperar a reclamação social para corrigir a si: o mais freqüente e profundamente, porque possuidora de uma ferramenta mais adequada de auto-análise.

### **3.2 Benefícios para a Administração Pública**

O emprego adequado dos recursos materiais, somados à observação continuada de aspectos da realidade de *batalhões* e *companhias* que se ligam direta ou indiretamente à qualidade da prestação de serviços de segurança pública da PMMG é uma concretização do ideal de uma organização pública que supera paradigmas de burocracia e se torna mais gerencial.

Ganha, portanto, a Administração Pública no sentido de aumento da quantidade de seus órgãos sintonizado com o movimento de superação de paradigmas que tanto têm sido questionados pela opinião pública e que já se tornaram

comprovadamente prejudiciais à eficiência do serviço público, apontados por ABRUCIO e LOUREIRO (2002, p. 11), como o excesso de burocracia, a falta de uma cultura de definição de metas e a ausência de mecanismos de avaliação de desempenho.

### **3.3 Benefícios para os Policiais-Militares**

Os benefícios para os policiais-militares são inúmeros e se referem, na sua maioria, a efeitos da utilização de indicadores para avaliar aspectos da realidade das agências policiais onde estão lotados. Uma síntese desses efeitos pode ser observada na transição (e evolução) que o uso desses indicadores representa, em relação aos antigos modos de acompanhamento da realidade da prestação de serviços de *companhias* e *batalhões*. Essa transição encontra-se apontada no Anexo 2.

O mais imediato benefício para os policiais-militares é a garantia de uma avaliação de desempenho sobre um rol preestabelecido de delitos, que parta de metas preestabelecidas com base em critérios objetivos, o que proporciona um ambiente de cobranças de resultados menos tenso e mais profissional. Nesse sentido, a adoção da avaliação por indicadores significa, de acordo com SOUZA e REIS (2006, p. 15), “[...] a criação de mecanismo de determinação impessoal das metas a serem alcançadas pelo serviço operacional.”

Outra vantagem para os policiais-militares é a de poderem ver o resultado de seu serviço, em atividades até então relegadas a segundo plano, como a prevenção à criminalidade, agora mensurável por meio de indicadores como o de “Eficiência das Patrulhas de Prevenção Ativa” e o de “Eficiência do Emprego do Policiamento a Pé em Áreas Comerciais”, relacionados no Anexo 1.

De modo semelhante, os policiais empregados no policiamento passam a

contar com um indicador que tem a finalidade de não deixar perder-se o trabalho, muitas vezes marcado por grandes sacrifícios, de continuidade dos levantamentos sobre a autoria de crimes, quando ainda presente o estado de flagrante – limite técnico para que a Polícia Militar encerre o acompanhamento de uma ocorrência e a repasse para a organização policial constitucionalmente incumbida de realizar investigações: a Polícia Civil. Esta análise de vantagens refere-se aos indicadores da atividade de Inteligência, relacionados no Anexo 1.

A vantagem final – que não esgota o rol de benefícios para os servidores da Instituição lotados nas agências policiais avaliadas por meio do “controle científico” – é a de poderem visualizar como está, em relação a outras *companhias*, a sua, o que permite um saudável sentimento de competição por melhoria do desempenho, dentro de um contexto de avaliação que permite, concomitantemente, compreender o desempenho de cada subunidade em relação a si própria.

#### **4 FACILIDADE DE IMPLANTAÇÃO: MECANISMOS PARA A REPLICAÇÃO EM OUTRAS REGIÕES DA POLÍCIA MILITAR**

Nesta seção serão demonstradas as facilidades de implantação, tanto no sentido retrospectivo – porque se vai abordar etapas já superadas da implantação na 8ª RPM – como no sentido de perspectiva, porque serão apresentadas as etapas necessárias à replicação dessa inovação em outras RPM. Foram estas o tipo de Unidade da PMMG escolhido pelo fato de apresentarem grandes semelhanças estruturais com a primeira, devido a estarem também constituídas por *batalhões* e *companhias*, o que as torna a estrutura na qual seria replicável a avaliação do desempenho ora relatada.

#### **4.1 Capacitação de recursos humanos com professores da própria PMMG**

A primeira facilidade diz respeito à existência de pessoal capacitado para ensinar a servidores de outras RPM o que é e como funciona cada indicador dessa nova forma de avaliação do desempenho de agências policiais, ora relatada. Tal público docente encontra-se em posição de chefia nas assessorias que compõem a 8ª RPM e possuem visão do funcionamento das respectivas “comunidades gestoras” – porque participaram ativamente do desenvolvimento dos indicadores de cada setor gerencial descrito no Anexo 1.

Assim, a capacitação de recursos humanos pode ser feita com pessoal da própria PMMG, sem necessidade de contratação de terceiros para replicar o modelo de avaliação ora objeto deste Relatório Técnico-Científico. A demanda ficaria, assim, restrita a se definir o local da capacitação dos discentes de outras RPM, podendo-se fazer essa transmissão de conhecimentos à distância, no centro recém-inaugurado na Academia de Polícia Militar para esse fim, implantado por meio de parceria entre a PMMG e a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

A disponibilidade desse mecanismo de treinamento colocaria os referidos chefes de assessorias da 8ª RPM na condição de tutores, por exemplo, para um grande público de policiais que seria capacitado à distância, sem custos quanto a diárias, ajudas-de-custo, combustível para veículos ou alojamentos no interior do Estado para esse “corpo docente.”

#### **4.2 Proposta de um plano de implantação da *Avaliação do Desempenho de Agências Policiais-Militares***

Um plano de replicação dessa experiência em outras RPM passaria, no mínimo, pelas seguintes etapas: a) identificação do público-alvo da capacitação, isto é,

levantamento nominal dos titulares e substitutos, dos setores que precisariam compor as respectivas “comunidades gestoras” nas RPM; b) expedição, pelo Chefe do Estado-Maior da PMMG (autoridade possuidora de competência funcional para mobilizar o efetivo policial em todo o Estado para uma atividade específica), de um memorando recomendando a organização, nas Unidades, de locais destinados a receber o público de discentes pertencente às respectivas Regiões, e c) compatibilização, pelo Comandante da 8ª RPM, das escalas de serviço na sede da Região, do pessoal ora apto a replicar os conhecimentos sobre os indicadores referidos no Anexo 1, tendo em vista passarem a compor um corpo docente.

As outras providências seriam: d) a adequação, pela Academia de Polícia Militar, de escala de utilização de seu centro de treinamento, para viabilizar o ensino à distância, para a transmissão de conhecimentos entre os mencionados integrantes da 8ª RPM e os policiais-militares lotados em outras regiões; e) expedição, pelo Chefe do Estado-Maior, das escalas de comparecimento aos locais de capacitação à distância, a serem cumpridas por docentes e discentes; f) expedição, pelo Comandante-Geral da PMMG, de uma Resolução mandando adotar-se, em toda a PMMG, com as adequações necessárias a cada realidade regional, a Instrução nº 01/2005-8ª RPM, documento técnico que implantou e vem disciplinando a aplicação da avaliação do desempenho por indicadores, sobre agências policiais.

#### **4.3 Organização de uma estrutura gerencial nas regiões da PMMG**

A organização de uma estrutura gerencial nas demais RPM, para gerir os indicadores mostra-se uma questão de emprego dos recursos, dos cargos e das funções já existentes, na mesma função em que se encontram. Isso porque a nova forma de

avaliação do desempenho de agências policiais-militares foi estruturada sobre o arcabouço administrativo preexistente na PMMG, conforme se pode observar no Anexo 1, onde se vêem os indicadores distribuídos por setor de atividade gestora.

## 5 ANÁLISE DA VIABILIDADE TÉCNICO-FINANCEIRA

A demonstração da viabilidade técnico-financeira requer a observância dos mesmos itens relacionados na Subseção 4.2 deste Relatório Técnico-Científico:

ATIVIDADE	DEMANDA TÉCNICA	CUSTO
a) identificação do público-alvo da capacitação, isto é, levantamento nominal dos titulares e substitutos, dos setores que precisariam compor as respectivas “comunidades gestoras” nas RPM	Acionamento, por Memorando Circular do Chefe do EMPM, dos chefes das seções de Recursos Humanos das RPM e dos BPM, com fixação de prazo para a identificação e relato sobre o público referido.	Não há, porque a medida pode ser tomada com uso da <i>Intranet PM</i> , que já atende a diversas outras finalidades de comunicação interna e possui mecanismo de controle individualizado do acesso a ordens recebidas. Ademais, o acionamento pelo Ch do EMPM, dos referidos gestores requer apenas uma mensagem, com especificação dos destinatários.

<b>ATIVIDADE</b>	<b>DEMANDA TÉCNICA</b>	<b>CUSTO</b>
b) expedição, pelo Chefe do Estado-Maior da PMMG (autoridade possuidora de competência funcional para mobilizar o efetivo policial em todo o Estado para uma atividade específica), de um memorando recomendando a organização, nas Unidades, de locais destinados a receber o público de discentes pertencente às respectivas Regiões	Idem à anterior, com o único diferencial de que os administradores acionados serão os da área logística. Os locais já existem em cada RPM e BPM, porque podem ser os mesmos utilizados para o Treinamento Policial Básico.	Idem, pelas mesmas razões explicadas em relação à alínea anterior.
c) compatibilização, pelo Comandante da 8ª RPM, das escalas de serviço do pessoal ora apto a replicar os conhecimentos sobre os indicadores tendo em vista passarem a compor um corpo docente.	Expedição de Memorando Circular do Comandante da 8ª RPM aos chefes de setores de sua assessoria direta, ou simples emissão de ordem em reunião de rotina.	Não há.

ATIVIDADE	DEMANDA TÉCNICA	CUSTO
<p>d) a adequação, pela Academia de Polícia Militar, de escala de utilização de seu centro de treinamento, para viabilizar o ensino à distância, para a transmissão de conhecimentos entre os mencionados integrantes da 8ª RPM e os policiais-militares lotados em outras regiões</p>	<p>Adequação da agenda de utilização do local, que já possui toda a infra-estrutura necessária.</p>	<p>Não há, porque o local que já possui toda a infra-estrutura necessária.</p>
<p>e) expedição, pelo Chefe do Estado-Maior, das escalas de comparecimento aos locais de capacitação à distância, a serem cumpridas por docentes e discentes</p>	<p>Acionamento, por Memorando Circular do Chefe do EMPM, dos chefes das seções de Recursos Humanos das RPM e dos BPM, com fixação de prazo para o cumprimento da determinação.</p>	<p>Não há, pelas mesmas razões apontadas em relação à alínea “a)”</p>

<b>ATIVIDADE</b>	<b>DEMANDA TÉCNICA</b>	<b>CUSTO</b>
f) expedição, pelo Comandante-Geral da PMMG, de uma Resolução mandando adotar-se, em toda a PMMG, com as adequações necessárias a cada realidade regional, a Instrução nº 01/2005-8ª RPM, documento técnico que implantou e vem disciplinando a aplicação da avaliação do desempenho por indicadores, sobre agências policiais	Produção da Resolução pela assessoria técnica do Comandante-Geral.	Não há, pelas mesmas razões apontadas em relação à alínea “a)”

## **6 CONCLUSÃO**

A Democracia, “governo do povo e para o povo”, exige da Administração Pública uma postura mais voltada para a busca da eficiência, o que explica o acréscimo do adjetivo *gerencial* a modernas teorias sobre o papel do Estado (Bresser-Pereira, 1996). Noutra perspectiva, essa mesma Democracia pressupõe uma Polícia controlada. O Controle Científico tenta ser uma conciliação entre essas duas vertentes e uma alternativa ao discurso segundo o qual ainda sobrevivem no país mitos

como o de que o sucesso da atuação policial garante-se somente pelo aumento de recursos humanos e materiais.

Do modo como vem praticada na 8ª RPM, a “Avaliação do Desempenho de Agências Policiais-Militares”, por meio dos indicadores do “controle científico da Polícia” está produzindo importantes dados estatísticos relativos à atividade policial. Com as cautelas que devem nortear toda intenção de novidade científica, detalhe que por si só inicia o indispensável processo de aprovação pelo decorrer do tempo – e neste momento, pelos julgadores do presente Relatório Técnico-Científico - é preciso reconhecer que os indicadores ora desenvolvidos tornam possível enxergar a estrutura de produção de serviços de segurança pública em Minas Gerais – particularmente sobre a PMMG – com uma perspectiva muito diferente de toda aquela até agora possível.

Essa diferença de perspectiva está nas características centrais desse controle, apontadas ao longo deste relatório: maior foco nos resultados, com o diferencial, em relação ao geoprocessamento, de que as metas operacionais passam a ser traçadas automaticamente, sem as incômodas interferências subjetivas de definição de percentuais a partir do entendimento pessoal de administradores da Instituição; melhores condições para lidar produtivamente com o controle interno, sem que tal controle passe necessariamente pela via disciplinar para provocar eficiência administrativa e operacional da PMMG.

Após as primeiras reuniões mensais de avaliação institucional do desempenho da Polícia Militar, sob o signo da espécie de controle demonstrada na Seção 5 – promovida de novembro de 2005 a janeiro de 2005, em relação às Unidades subordinadas – 1º, 5º, 13º, 16º, 22º e 41º batalhões de Polícia Militar, e Centro Integrado de Comunicações Operacionais –, já é possível esboçar algumas conclusões.

A principal delas: a cultura institucional da PMMG abriu-se à consciência da validade prática e estratégica do “controle científico da Polícia” na capital do Estado, apesar das naturais dificuldades de implantação de todo novo modelo.

A aprovação interna dessa nova ferramenta, em termos de aproveitamento em outras RPM, já se encontra sob apreciação do Estado-Maior, tendo o Chefe do Estado-Maior recomendado ao seu *staff*, ao final de 2005, a análise para fins de adoção na plataforma do SIDS e, conseqüentemente, em toda a PMMG. Este Relatório Técnico-Científico mostrou, na Seção 5, que mesmo sem se passar pela plataforma do SIDS, é possível capacitar recursos humanos e aplicar os indicadores em todo o Estado.

Na comunidade nacional de pessoas e organizações ligadas à segurança pública, que se reuniram no *I Workshop Nacional de Pesquisas* nessa área – Bahia, agosto de 2005, com promoção conjunta pela Secretaria Nacional de Segurança Pública e Governo daquele Estado –, a espontânea inclusão de palestra sobre essa nova forma de gerenciamento dos recursos humanos e materiais na programação do evento, e a forma como foi acolhida a proposta, após sua apresentação, parecem indicar que se está numa trajetória adequada. Análoga conclusão mostra-se razoável, pela recente aprovação de Plano de Trabalho atinente a esses indicadores, no processo seletivo do Mestrado em Administração Pública da Fundação João Pinheiro.

O controle das Polícias é um dever do Estado, para que as organizações policiais coadunem-se com o primado da República, onde nenhum poder é absoluto ou ilimitado. Num Estado Federativo que, desde meados dos anos 1990, pretende-se gerencial e, portanto, mais identificado com a eficiência no provimento de serviços, o uso de novos mecanismos de gestão, que auxiliem na definição de metas – ou, no

menos, de padrões de desempenho desejáveis – e na avaliação de resultados das Polícias, mostra-se oportuno.

Nesse contexto, a “Avaliação do Desempenho de Agências Policiais-Militares” busca, por meio dos indicadores que a integram e enquanto mecanismo de avaliação de desempenho institucional, possibilitar à administração das RPM uma percepção mais dinâmica e clara sobre virtudes e deficiências do processo de produção de serviços de segurança pública. Sem descuidar-se da atividade-fim, oferece à administração dessas Unidades policiais, condições mais objetivas para exercer o seu importante papel de coordenação de *batalhões e companhias*.

O “controle científico da Polícia” visa permitir que as RPM que dele se utilizem estejam mais atentas sobre si mesmas, avaliando com maior rigor científico seu desempenho institucional, e explorem por vias melhor sintonizadas com a *ciência*, as sutilezas das relações entre gestão da rotina policial e eficiência contra a criminalidade.

De toda a experiência acumulada nos dois últimos anos em relação a essa nova forma de avaliação, fica a certeza de que o alcance dos elevados propósitos da segurança pública brasileira passa pela adoção de mecanismos de tratamento e análise da informação, pelo aprimoramento dos controles interno e externo, e pelo emprego de indicadores científicos na avaliação de desempenho e da produtividade. Esses parecem constituir o caminho adequado a ser percorrido pelo conjunto de órgãos públicos que se dedicam a essa área da Administração Pública, em todo o território do Estado de Minas Gerais, tendo em vista promover, em nome do bem comum, a tão almejada paz social.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita (Org.). **O Estado numa era de reformas: os anos FHC. Parte 2.** Brasília: MG, SEGES, 2002.

BRASIL, **Constituição.** Atualizada com a Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/1998. Brasília: Congresso Nacional, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Estado.** Brasília, novembro de 1995.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal):** estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 05 de maio de 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** Coletânea. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LENGRUBER, Julita et al. **Quem vigia os vigias? Um estudo sobre controle externo da polícia no Brasil.** Rio de Janeiro: Record, 2003.

MINAS GERAIS, **Constituição.** Belo Horizonte: Assembléia Legislativa, 1989.

\_\_\_\_\_. **Lei Delegada nº 56, de 29 de janeiro de 2003:** dispõe sobre a Secretaria de Estado de Defesa Social e dá outras providências. Belo Horizonte: SEDS, 2003.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. **Diretriz para a produção de serviços de segurança pública – DPSSP – nº 01/2003-CG:** define o emprego da Polícia Militar no Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Comando-Geral da PMMG, 2003.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. **Instrução nº 01/2005-8ª RPM:** implanta e disciplina a avaliação do desempenho de unidades e subunidades de execução operacional. Belo Horizonte: Núcleo de Estratégias e Pesquisas, 2005.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil.** 2ed. 27 reimp. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SOUZA, Renato Vieira de. Parâmetros para a superação da crise de imagem e da capacidade de respostas da PMMG em Belo Horizonte. In: **Reunião de avaliação diagnóstica para ação de comando**. Belo Horizonte: Comando de Policiamento da Capital, junho de 2004. Registro em ata de reunião sobre orientações de serviço para estruturação da doutrina de emprego da PMMG de 2004 a 2006.

SOUZA, Renato Vieira de; REIS, Gilberto Protásio dos. **O controle da Polícia no Brasil**: um introdução ao “controle científico da Polícia”. Disponível em

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados**: quando o Estado se compromete. Trad.: Maria Luíza de Carvalho. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001.

VILHENA, Renata Maria Paes de; MARTINS, Humberto Falcão; FERREIRA, Caio Márcio (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – INDICADORES DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE AGÊNCIAS POLICIAIS

SETOR	INDICADOR
Recursos Humanos (P1)	01. Absenteísmo
	02. Desvio de Conduta por Cia PM e TM
	03. Recompensas e Sanções por Cia PM e TM
Inteligência (P2)	04. Identificação e Prisão de Ag. de Furtos e Roubos de Veículos/Defesa Pública
	05. Identificação de Ag. de Homicídios Tentados e Consumados/Defesa Pública
	06. Defesa Interna
	07. Eficiência no Aproveitamento do Disque Denúncia
Planejamento das Operações (P3)	08. Emprego do Policiamento a pé em Centros Comerciais
	09. Atendimento Comunitário
	10. Aplicação do PROERD
	11. Eficiência das Patrulhas de Prevenção Ativa
	12. Lançamento de Ciclo Patrulha
	13. Eficiência da Patrulha Escolar
	14. Eficiência do GEPAR contra homicídios
	15. Integração com a Polícia Civil

<b>SETOR</b>	<b>INDICADOR</b>
Apoio Logístico (P4)	16 Lançamento de Patrulhas de Atendimento Comunitário
	17 Disponibilidade de Viaturas
Comunicação Organizacional (P5)	18 Intervenção da Mídia na Opinião Pública/Jornalismo Comparado
	19 Monitoramento de Pauta de Mídia
	20 Relacionamento Comunitário
Estatística e Geoprocessamento	21 Desempenho Operac. de Cia com responsabilidade territorial
	22 Desempenho Operacional de Cia Tático Móvel
Comunicação Operacional (CICOp)	23 Tempo de Encerramento por Falta de Viatura/CICOp
	24 Tempos de Transmissão/Espera/Empenho do CICOp
	25 Taxa de Respostas por Chamadas ao 190/Cicop
	26 Trotes sobre o Teleatendimento/CICOp
	27 Informação/Orientação ao Público no Teleatendimento/CICOp
	28 Opinião Pública sobre a Qualidade do Atendimento no 190/CICOp
	29 Ocorrências Forçadas/CICOp
	30 Nível de Serviço do 0800-300-190
	31 Disponibilidade do Olho Vivo/CICOp
	32 Eficiência do Teleatendimento/CICOp

<b>SETOR</b>	<b>INDICADOR</b>
	33 Capacidade Técnica
Engenharia de Produção	34 Capacidade Tática
(Núcleo de Estratégias e	35 Qualidade do Atendimento de Cia PM e Cia TM
Pesquisas)	36 Eficiência da estrutura gestora do sistema de indicadores

Fonte: Instrução nº 01/2005-8ª RPM.

**ANEXO 2 –**

**QUADRO II – COMPARATIVO “AVALIAÇÃO TRADICIONAL” *versus* “AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE AGÊNCIAS POLICIAIS, MEDIANTE O ‘CONTROLE CIENTÍFICO’ ”**

<b>ASPECTO CONTROLADO</b>	<b>MODELO TRADICIONAL</b>	<b>CONTROLE CIENTÍFICO</b>
01. Absenteísmo  Gerente: P1	Procedida em caráter estático, isto é, restrita a dados fornecidos por sistema, sem uso da informação para orientar política de pessoal.	Procedida a análise em caráter dinâmico, pelo monitoramento da situação de absenteísmo a partir de comparações percentuais entre subunidades, bem como pela definição de teto aceitável e de medidas gerenciais de intervenção, em caso de extrapolação desse limite.
02. Defesa Pública – repressão a homicídios  Gerente: P2	Análise de relatórios de serviço, repasse à Polícia Civil, para trabalhos de investigação	Análise, com atribuição de valores numéricos, da relação entre o objetivo do lançamento e os resultados alcançados.

<b>ASPECTO CONTROLADO</b>	<b>MODELO TRADICIONAL</b>	<b>CONTROLE CIENTÍFICO</b>
03. Emprego do Policiamento a pé em Áreas Comerciais Gerente: P3	Realizada através de impressões subjetivas de supervisores que, indo a “campo”, observam o comportamento do policiamento.	Monitoramento sob indicador técnico, que avalia a eficiência do esforço operacional, na redução de delitos cuja prevenção é pretendida pelo policiamento a pé.
04. Atendimento Comunitário. Gerente: P3	Disponibilidade inexplorada de dados sobre tempo de resposta ao clamor público. Inexistência de outros indicadores. Controle genérico.	Mensuração de um conjunto de subindicadores (tempo de resposta, iniciativa x acionamento, tempo de permanência na delegacia, reincidência de assaltos a estabelecimentos comerciais na subárea, ocorrências em postos fixos, e demanda reprimida).

<b>ASPECTO CONTROLADO</b>	<b>MODELO TRADICIONAL</b>	<b>CONTROLE CIENTÍFICO</b>
05. Relacionamento Comunitário Gerente: P3	Feita mediante a atualização anual da quantidade de CONSEP existentes no Estado, bem como pela fiscalização, pelo Comando-Geral, do comparecimento de representantes de Unidades subordinadas, a reuniões comunitárias de discussão da segurança pública, previamente comunicadas à Polícia Militar.	Análise da combinação de indicadores sobre comparecimento do policiamento a reuniões comunitárias, e solução de problemas de segurança pública a partir dessas reuniões.
06. Aplicação do PROERD Gerente: Coordenação Regional dos Núcleos de Prevenção Ativa (P3)	Acompanhamento genérico sobre metas traçadas pela Coordenadoria Estadual do PROERD.	Acompanhamento específico, discriminado por Cia PM e conjugando dados sobre população discente nas 4ª e 6ª séries, em cada subárea (espaço de responsabilidade territorial de Cia PM).

<b>ASPECTO CONTROLADO</b>	<b>MODELO TRADICIONAL</b>	<b>CONTROLE CIENTÍFICO</b>
07. Eficiência das Patrulhas de Prevenção Ativa Gerente: P3	Inexistente, porque não havia esse conceito operacional. Até então, a prevenção à criminalidade se fazia sem uma doutrina de emprego específica e sem uma especialização de seus realizadores, para o exercício da missão.	A eficiência da atuação das Patrulhas de Prevenção é medida pela avaliação do seu efeito sobre “zonas quentes de criminalidade”, previamente identificadas com auxílio do Geoprocessamento.
08. Avaliação do Emprego de Viaturas Gerente: P4	Realizada quanto ao percentual da disponibilidade da frota, para emprego em geral (administrativo e operacional).	Análise da proporção de lançamento por turno, a partir da realidade criminal, e do acerto/erro dos administradores nessa gestão do emprego.
09. Indisponibilidade de Viaturas Gerente: P4	Realizado de forma genérica, em sistema informatizado próprio.	Realizado de forma específica, com atrelamento dessa informação à eficiência no emprego dos recursos disponíveis.

ASPECTO CONTROLADO	MODELO TRADICIONAL	CONTROLE CIENTÍFICO
<p>10. Opinião Pública (Jornalismo Comparado)</p> <p>Gerente: P5</p>	<p>Modelo reativo, pelo qual a Polícia enfrenta crises periódicas de imagem pública e redução de sua credibilidade, devido a exposição na mídia, que estende para toda a Instituição imagens distorcidas sobre sua realidade.</p>	<p>Modelo monitorado, diariamente, com mensuração quantitativa e qualitativa do noticiário, bem como comparações com série temporal e reuniões de avaliação mensal para corrigir eventual exposição negativa superior à positiva.</p>
<p>11. Desempenho Operacional de Cia PM <sup>46</sup></p> <p>Gerente: Estatística e Geoprocessamento</p>	<p>Busca pelo alcance de metas aleatória e subjetivamente definidas.</p>	<p>Busca pelo alcance de metas automaticamente definidas pelo sistema de geoprocessamento, a partir de série histórica de delitos específicos e predeterminados.</p>

<b>ASPECTO CONTROLADO</b>	<b>MODELO TRADICIONAL</b>	<b>CONTROLE CIENTÍFICO</b>
12. Desempenho Operacional de Cia Tático Móvel Gerente: Estatística e Geoprocessamento	Acompanhamento do emprego da tropa.	Acompanhamento a partir de banco de dados sobre prisões, apreensões de armas, drogas e repressão imediata, flagrantes ratificados pela Polícia Civil, cumprimento de mandados judiciais e operações desenvolvidas.
13. Capacidade Técnica Gerente: Núcleo de Estratégias e Pesquisas	Por treinamento básico (tiro, defesa pessoal) e instruções antes dos turnos de serviço, sem mensuração do apreendido pelos instruídos.	Verificação semestral – mediante aplicação de metodologia científica - do conhecimento individual dos policiais sobre aspectos ligados a sua demanda prática ordinária.
14. Capacidade Tática Gerente: Núcleo de Estratégias e Pesquisas	Pelo Treinamento Policial Básico ou equivalente, em que se simulam abordagens e incursões em ambientes “montados” nas academias de polícia.	Verificação semestral, sob metodologia científica, conhecimento prático sobre realização de táticas operacionais (atuações em grupo).

<b>ASPECTO CONTROLADO</b>	<b>MODELO TRADICIONAL</b>	<b>CONTROLE CIENTÍFICO</b>
15. Qualidade do Atendimento  Gerente: Núcleo de Estratégias e Pesquisas	Modelo reativo, que se aprimora a partir de grandes casos de exposição negativa da imagem da polícia.	Proatividade, mediante aplicações de metodologia científica à análise de boletins de ocorrência, e a coleta de opiniões dos cidadãos atendidos nos casos registrados nesses boletins.
16. Eficiência do Sistema de Gerenciamento do Desempenho/Eficiência em Controle Científico da Polícia.  Gerente: Núcleo de Estratégias e Pesquisas	Visão sistêmica inexistente. Níveis de assessoria controlando os setores subordinados, via de regra sem indicadores científicos e impessoais. Avaliações empíricas, esporádicas aleatórias, restrita a supervisões.	Visão sistemática (pela própria criação do sistema), periódica, com definição clara de papéis no processo de gestão dos demais indicadores. Possibilidade de submissão de setores desse gerenciamento a verificações de Capacidade Técnica, diante da clara definição referida.

**Fonte:** Adaptado de SOUZA, Renato Vieira de; REIS, Gilberto Protásio dos. **O controle da Polícia no Brasil:** uma introdução ao “controle científico da Polícia”. Belo Horizonte: Fundação Guimarães Rosa, 2006.