



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (FCT)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (PPGEP)

DOUGLAS FREIRE SANTANA

**Diagnóstico organizacional da avaliação de desempenho das
polícias preventivas brasileiras no controle de indicadores
criminais**

APARECIDA DE GOIÂNIA
2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação Tese Outro*: _____

*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

2. Nome completo do autor

Douglas Freire Santana

3. Título do trabalho

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS POLÍCIAS PREVENTIVAS BRASILEIRAS NO CONTROLE DE INDICADORES CRIMINAIS

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);

b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação. O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **Tiago Dos Santos Almeida, Professor do Magistério Superior**, em 18/06/2025, às 17:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Douglas Freire Santana, Discente**, em 18/06/2025, às 17:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5451649** e o código CRC **56C70820**.

DOUGLAS FREIRE SANTANA

**Diagnóstico organizacional da avaliação de desempenho das
polícias preventivas brasileiras no controle de indicadores
criminais**

Coletânea de artigos apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Faculdade de Ciência e Tecnologia (FCT), da Universidade Federal de Goiás (UFG), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Linha de pesquisa: Gerenciamento de Sistemas Produtivos.

Orientador: Prof. Dr. Tiago dos Santos Almeida.

APARECIDA DE GOIÂNIA
2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Santana, Douglas Freire

Diagnóstico organizacional da avaliação de desempenho das polícias preventivas brasileiras no controle de indicadores criminais [manuscrito] / Douglas Freire Santana. - 2025.

CLXXVIII, 178 f.

Orientador: Prof. Dr. Tiago dos Santos Almeida.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Aparecida de Goiânia, 2025.

Bibliografia. Apêndice.

Inclui siglas, abreviaturas, símbolos, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. avaliação de desempenho. 2. polícia preventiva. 3. indicadores criminais. 4. gestão estratégica. 5. segurança pública. I. Almeida, Tiago dos Santos, orient. II. Título.

CDU 658.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº **60** da sessão de Defesa de Dissertação de **Douglas Freire Santana**, que confere o título de Mestre em Engenharia de Produção, na área de concentração em **Gestão Estratégica e Operacional da Produção**.

Ao/s vinte e três de maio de dois mil e vinte e cinco, a partir das **8h00min**, de forma virtual através da plataforma Google Meet (meet.google.com/buj-qmso-vjj) da **Faculdade de Ciências e Tecnologia**, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada “**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS POLÍCIAS PREVENTIVAS BRASILEIRAS NO CONTROLE DE INDICADORES CRIMINAIS**”. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Tiago dos Santos Almeida (PPGEP/UFG)** com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor Paulo Sergio Altman Ferreira (**MACKENZIE/SP**), membro titular externo; Professor Doutor **Marcelo Nunes Fonseca (PPGEP/UFG)**, membro titular interno. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor **Tiago dos Santos Almeida**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **vinte e três de maio de dois mil e vinte e cinco**.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Tiago Dos Santos Almeida, Professor do Magistério Superior**, em 30/05/2025, às 18:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcelo Nunes Fonseca, Professor do Magistério Superior**, em 08/06/2025, às 13:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **PAULO SERGIO ALTMAN FERREIRA, Usuário Externo**, em 27/06/2025, às 12:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5407579** e o código CRC **8A348E97**.

Douglas Freire Santana

Diagnóstico organizacional da avaliação de desempenho das polícias preventivas brasileiras no controle de indicadores criminais

Coletânea de artigos apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Faculdade de Ciência e Tecnologia (FCT), da Universidade Federal de Goiás (UFG) - Campus Aparecida de Goiânia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Tiago dos Santos Almeida.

Prof. Dr. Tiago dos Santos Almeida - UFG (Orientador)

Prof. Dr. Marcelo Nunes Fonseca - UFG (Membro Interno)

Paulo Sérgio Altman Ferreira - MACKENZIE/SP (Membro Externo)

Aparecida de Goiânia, 23 de junho de 2025.

Dedico esta coletânea:

A Deus, autor e consumidor da minha fé, que me tem abençoado imensamente, conduzido a lugares altos e sustentado em cada etapa desta jornada. A Ele, meu tudo, rendo minha mais profunda e indefinível gratidão. Aos meus amados pais, por me ensinarem a trilhar caminhos de retidão e por me inspirarem a valorizar o conhecimento e a buscar a sabedoria acima de qualquer bem material. À minha querida esposa, presente precioso de Deus, por estar comigo em cada tempestade, oferecendo apoio, amor e a certeza de que jamais estarei só. Aos meus filhos, herança do Senhor e razão constante da minha dedicação. Amo-os profundamente.

Agradecimentos

A Deus, por me abençoar abundantemente, por alargar as minhas fronteiras e por manter Sua mão poderosa sobre mim, protegendo-me de todo mal.

A Jesus Cristo, o Caminho, a Verdade e a Vida - fundamento inabalável da minha fé.

Ao Espírito Santo, amigo fiel, guia, mestre, consolador e intercessor constante, que me sustentou nos momentos de incerteza e cansaço.

Aos meus pais, João e Lídia, e à minha avó Sebastiana, exemplos vivos da bondade, graça e misericórdia de Deus em minha vida.

À minha esposa, Jayanne, por todo amor, paciência e apoio durante esta jornada. Sua compreensão nos momentos de ausência e seu incentivo constante foram fundamentais para que eu pudesse concluir esta etapa. Este trabalho também é seu!

Aos meus filhos, Rebeca e Felipe Benjamin, pela dádiva de poder guiá-los nesta etapa da vida. Cada uma de suas conquistas renova minhas forças e motivações. Tenho certeza de que vocês irão além do que o papai jamais imaginou - viverão experiências únicas e serão pessoas ainda melhores.

Aos Coronéis PMGO Granja, Sanches e Joneval, pelo constante incentivo e apoio à realização desta pesquisa.

Às Polícias Militares do Acre (PMAC), Alagoas (PMAL), Amapá (PMAP), Bahia (PMBA), Goiás (PMGO), Maranhão (PMMA), Minas Gerais (PMMG), Paraíba (PMPB), Paraná (PMPR), Pernambuco (PMPE), Piauí (PMPI), Rio de Janeiro (PMRJ), Rio Grande do Norte (PMRN), Rondônia (PMRO), Santa Catarina (PMSC), São Paulo (PMESP), Sergipe (PMSE) e Tocantins (PMTO), que gentilmente colaboraram com o estudo por meio do preenchimento do questionário sobre a avaliação de desempenho das polícias preventivas brasileiras no controle de indicadores criminais.

Aos Comandantes das Regiões Integradas de Segurança Pública (RISPs) - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 19 e 20 - e das Áreas Integradas de Segurança Pública (AISPs) - 1, 3, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 18, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 45, 46 e 48 - pela valiosa participação na pesquisa, ao responderem o caderno de perguntas voltado à abordagem organizacional do policiamento preventivo no controle de indicadores criminais no estado de Goiás.

Aos colegas Diego, Kárita e Luiz Nascimento, pela amizade, companheirismo e apoio fraterno ao longo dessa trajetória.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Tiago dos Santos Almeida, pela orientação paciente, atenta e precisa na condução deste trabalho. Sua dedicação e generosidade foram fundamentais. Muito obrigado!

À Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Federal e à Polícia Científica de Goiás, pela oportunidade de ampliar meus horizontes e desenvolver novas competências - conhecimentos, habilidades e atitudes - essenciais para minha formação profissional e pessoal.

Aos professores Jonas Bertholdi, Fernanda Troysi, Roberto da Piedade, Nadya Regina e Symone Alcalá, por transmitirem não apenas conhecimento, mas também inspiração e valores.

Ao servidor Vinícius de Faria, pelo atendimento sempre cordial, eficiente e acolhedor, o meu sincero agradecimento.

O temor do Senhor é a instrução da sabedoria, e a humildade precede a honra.

Provérbios 15:33

Se buscares a sabedoria como a prata e como a tesouros escondidos a procurares, então entenderás o temor do Senhor e achará o conhecimento de Deus. Porque o Senhor dá a sabedoria, e da sua boca vem a inteligência e o entendimento.

Provérbios 2:4-6

Desde que a avaliação de eficiência perde sua característica moral e fundamental, que é a de identificar os melhores, para premiá-los, perde, concomitantemente, todo seu valor positivo, tornando-se num elemento fomentador de desordens e de corrupção. Os nivelamentos injustos que a má avaliação acarreta, transforma, por completo, o clima moral de qualquer organização, pois, “quando o ignorante se julga igualado ao estudioso, o velhaco ao apóstolo, o falador ao eloquente e o mau ao digno, a escala do mérito desaparece numa vergonhosa nivelção de vilania”.

Goulart (1954, p. 80)

Diagnóstico Organizacional da Avaliação de Desempenho das Polícias Preventivas Brasileiras no Controle de Indicadores Criminais

Resumo

Este produto final, apresentado sob a forma de coletânea de artigos, tem como tema central o diagnóstico organizacional da avaliação de desempenho das polícias preventivas brasileiras no controle de indicadores criminais, com foco nas Polícias Militares. A pesquisa investiga a aderência às diretrizes nacionais, os métodos de mensuração da efetividade das ações policiais e as percepções dos comandantes de unidades operacionais sobre os sistemas avaliativos adotados no âmbito da segurança pública. O primeiro artigo analisa criticamente as diretrizes e normas brasileiras que regem a avaliação de desempenho da polícia preventiva, à luz de experiências internacionais. A partir de uma abordagem qualitativa e bibliográfica, identifica boas práticas e desafios estruturais na adaptação e implementação das políticas nacionais, sugerindo a necessidade de diagnósticos organizacionais locais para a efetiva assimilação das diretrizes. O segundo artigo, de natureza quantitativa, explora o uso dos indicadores criminais como instrumentos estratégicos para mensurar o desempenho operacional das Polícias Militares. A partir de dados coletados com comandantes-gerais, o estudo evidencia o predomínio de métricas voltadas à produtividade e à eficiência, mas aponta limitações na padronização, integração e alinhamento institucional com os marcos legais vigentes, como a Lei nº 13.675/2018 e a Lei nº 14.751/2023. O terceiro artigo aprofunda a análise ao considerar a percepção de comandantes da Polícia Militar do estado de Goiás sobre os sistemas de avaliação e os desafios operacionais enfrentados no controle da criminalidade. Os resultados mostram avanços no uso de sistemas integrados e na articulação entre inteligência e operação, embora persistam dificuldades relacionadas à institucionalização de funções analíticas e ao uso de métricas ajustadas à realidade criminal local. De forma integrada, os três estudos contribuem para um diagnóstico organizacional das práticas avaliativas no policiamento ostensivo e preventivo brasileiro, apontando caminhos para o aprimoramento da gestão estratégica e da governança institucional na segurança pública.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; polícia preventiva; indicadores criminais; gestão estratégica; segurança pública.

Organizational Diagnosis of Performance Evaluation in Brazilian Preventive Police Forces for the Control of Crime Indicators

Abstract

This final product, presented as a collection of articles, focuses on the organizational diagnosis of performance evaluation in Brazilian preventive police forces, with an emphasis on the Military Police. The research investigates adherence to national guidelines, methods for measuring the effectiveness of police actions, and the perceptions of operational unit commanders regarding the evaluation systems adopted within the scope of public security. The first article critically analyzes the Brazilian guidelines and regulations governing performance evaluation in preventive policing, in light of international experiences. Using a qualitative and bibliographic approach, it identifies best practices and structural challenges in the adaptation and implementation of national policies, suggesting the need for local organizational diagnoses to ensure effective assimilation of these guidelines. The second article, quantitative in nature, explores the use of crime indicators as strategic tools for measuring the operational performance of Military Police forces. Based on data collected from general commanders, the study highlights the predominance of productivity and efficiency-oriented metrics, while pointing out limitations in standardization, data integration, and institutional alignment with current legal frameworks, such as Law No. 13,675/2018 and Law No. 14,751/2023. The third article deepens the analysis by examining the perceptions of commanders from the Military Police of the State of Goiás regarding evaluation systems and the operational challenges faced in crime control. The results show progress in the use of integrated systems and in the articulation between intelligence and operations, although difficulties persist concerning the institutionalization of analytical functions and the adoption of metrics adjusted to local crime dynamics. Together, the three studies contribute to an organizational diagnosis of evaluative practices in Brazilian ostensive and preventive policing, pointing to paths for the improvement of strategic management and institutional governance in public security.

Keywords: performance evaluation; preventive police; crime indicators; strategic management; public security.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Delimitação do problema.....	17
1.2	Objetivo geral.....	17
1.3	Objetivos específicos.....	17
1.4	Justificativa.....	17
1.5	Estrutura do produto final.....	24
2	ARTIGO I - Diretrizes e Normas Brasileiras para Práticas Avaliativas do Desempenho da Polícia Preventiva: uma Perspectiva Internacional.....	26
2.1	Introdução.....	27
2.2	Perspectiva internacional da avaliação de desempenho das organizações policiais na prevenção criminal.....	30
2.3	O cenário da polícia preventiva no Brasil.....	37
2.4	Policciamento ostensivo, prevenção e controle de indicadores criminais pelas polícias militares.....	41
2.5	Discussão.....	45
2.6	Conclusão.....	49
	Referências bibliográficas.....	51
3	ARTIGO II - A Utilização de Indicadores Criminais na Mensuração do Desempenho Operacional das Polícias Militares Brasileiras: Uma Perspectiva Estratégica.....	57
3.1	Introdução.....	58
3.2	A avaliação de desempenho das polícias militares brasileiras no controle de indicadores criminais.....	59
3.3	Dados e métodos.....	68
3.4	Resultados e discussão.....	69
3.4.1	Perfil sociodemográfico dos respondentes.....	71
3.4.2	Relevância da avaliação de indicadores criminais.....	72
3.4.3	Categorias de indicadores utilizados.....	72
3.4.4	Integração de dados entre polícias militar e civil.....	76
3.4.5	Avaliação de desempenho operacional de eficiência e produtividade.....	77
3.4.6	Metas, planos e avaliação de resultados.....	79

3.5	Conclusão.....	82
	Referências bibliográficas.....	86
4	ARTIGO III - Percepções de Comandantes sobre a Avaliação de Desempenho no Policiamento Ostensivo e Preventivo em Goiás.....	90
4.1	Introdução.....	92
4.2	A aferição do desempenho operacional da polícia ostensiva em Goiás.....	93
4.3	Dados e métodos.....	102
4.4	Resultados e discussão.....	103
4.4.1	Perfil sociodemográfico dos respondentes.....	105
4.4.2	Análise da percepção sobre a relevância dos indicadores criminais segundo o perfil dos respondentes.....	105
4.5	Conclusão.....	134
	Referências bibliográficas.....	136
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	140
6	APÊNDICES.....	146
6.1	Apêndice A - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).....	146
6.2	Apêndice B - Questionário sociodemográfico.....	149
6.3	Apêndice C - Instrumento de pesquisa (questionário).....	153
6.4	Apêndice D - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).....	159
6.5	Apêndice E - Questionário sociodemográfico.....	162
6.6	Apêndice F - Instrumento de pesquisa (questionário).....	168

Lista de Figuras

INTRODUÇÃO

Figura 1 - Quantidade e taxa de homicídio no Brasil, em 2023.....	20
Figura 2 - Dez municípios com o maior número de homicídios em 2023.....	21

ARTIGO II - A Utilização de Indicadores Criminais na Mensuração do Desempenho Operacional das Polícias Militares Brasileiras: Uma Perspectiva Estratégica

Figura 1 - Categoria de indicadores.....	73
Figura 2 - Árvore hierárquica dos indicadores de eficiência e produtividade.....	74
Figura 3 - Dados nacionais fixados como indicadores.....	75
Figura 4 - Classes associadas à estruturação e planejamento institucional.....	81
Figura 5 - Diretrizes bases no estabelecimento dos indicadores institucionais.....	82
Figura 6 - Quantidade e taxa de homicídio no Brasil, em 2023.....	84

ARTIGO III - Percepções de Comandantes sobre a Avaliação de Desempenho no Policiamento Ostensivo e Preventivo em Goiás

Figura 1 - Distribuição espectral das principais modalidades de policiamento segundo sua ênfase na orientação por problemas ou na fundamentação em evidências científica.....	96
Figura 2 - Circunscrições das regiões integradas de segurança pública goianas.....	99
Figura 3 - Fluxo do sistema de coleta de informações.....	100
Figura 4 - Árvore hierárquica das respostas qualitativas dos majores.....	109
Figura 5 - Fontes utilizadas para a manutenção dos indicadores criminais nas circunscrições policiais.....	111
Figura 6 - Fontes utilizadas para a redução dos indicadores criminais nas circunscrições policiais.....	112
Figura 7 - Níveis de resposta utilizados para a redução de indicadores criminais.....	113

Figura 8 - Tipo de análise de dados utilizada no apoio às ações reativas para o controle de indicadores criminais.....	114
Figura 9 - Natureza da base informacional que orienta as ações de controle dos indicadores criminais.....	116
Figura 10 - Naturezas episódicas determinantes do aumento de indicadores.....	117
Figura 11 - Percepção sobre a vinculação das ocorrências aos indicadores.....	119
Figura 12 - Atividades ostensivas previstas no POP adotadas para a manutenção de indicadores criminais.....	121
Figura 13 - Percepção sobre a importância do controle das naturezas criminais na avaliação de desempenho.....	123
Figura 14 - Árvore hierárquica dos crimes de difícil redução e ações reativas.....	125
Figura 15 - Árvore hierárquica dos crimes menos complexos e ações reativas.....	127
Figura 16 - Árvore hierárquica dos crimes de difícil manutenção e ações proativas...	128
Figura 17 - Árvore hierárquica dos crimes menos complexos e ações proativas.....	129
Figura 18 - Árvore hierárquica dos crimes passíveis de exclusão.....	130
Figura 19 - Indicadores criminais recomendados.....	131
Figura 20 - Árvore hierárquica dos critérios e métricas.....	132

Lista de Quadros

ARTIGO I - Diretrizes e Normas Brasileiras para Práticas Avaliativas do Desempenho da Polícia Preventiva: uma Perspectiva Internacional

Quadro 1 - Propostas de indicadores-chaves para a medição da eficiência do trabalho policial.....	33
Quadro 2 - Indicadores-chave comuns de performance das organizações policiais.....	35
Quadro 3 - Ações estratégicas do Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030.....	43
Quadro 4 - Aspectos do policiamento preventivo identificados nas ações estratégicas do PNSP.....	44

ARTIGO II - A Utilização de Indicadores Criminais na Mensuração do Desempenho Operacional das Polícias Militares Brasileiras: Uma Perspectiva Estratégica

Quadro 1 - Proposta de atributos para mensuração da atuação policial.....	63
Quadro 2 - Comparativo dos indicadores estabelecidos pelo Sinesp e PNSP.....	67
Quadro 3 - Tamanho defensável da amostra por diretrizes gerais com apoio bibliográfico.....	70
Quadro 4 - Classificação das normas estaduais apresentadas pelos respondentes.....	79
Quadro 5 - Avaliação das normas apresentadas como Planos de Comando.....	80

ARTIGO III - Percepções de Comandantes sobre a Avaliação de Desempenho no Policiamento Ostensivo e Preventivo em Goiás

Quadro 1 - Inovação policiais quanto às modalidades de policiamento.....	95
Quadro 2 - Comparativo dos indicadores estabelecidos pelo PNSP e pela SSP-GO....	101
Quadro 3 - Tamanho defensável da amostra por diretrizes gerais com apoio bibliográfico.....	104

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quadro 1 - Indicadores essenciais para a avaliação de desempenho das Polícias Militares.....	142
--	-----

Lista de Tabelas

INTRODUÇÃO

Tabela 1 - Análise estatística das naturezas criminais no estado de Goiás: Dados do MSP/2024.....	21
Tabela 2 - Estatísticas criminais e de produtividade - estado de Goiás - Ano 2023.....	23

ARTIGO II - A Utilização de Indicadores Criminais na Mensuração do Desempenho Operacional das Polícias Militares Brasileiras: Uma Perspectiva Estratégica

Tabela 1 - Faixa etária.....	71
Tabela 2 - Formação acadêmica.....	72
Tabela 3 - Relevância do controle de indicadores criminais.....	72
Tabela 4 - Formas de avaliação de desempenho de eficiência operativa.....	78
Tabela 5 - Formas de avaliação de desempenho de produtividade operativa.....	78

ARTIGO III - Percepções de Comandantes sobre a Avaliação de Desempenho no Policiamento Ostensivo e Preventivo em Goiás

Tabela 1 - Cruzamento entre perfil sociodemográfico e percepção sobre a eficácia dos indicadores.....	106
Tabela 2 - Relevância do controle de indicadores criminais.....	107

1 INTRODUÇÃO

A segurança pública representa uma das funções essenciais do Estado moderno, sendo fundamental para a garantia de direitos individuais e coletivos e para o fortalecimento da coesão social. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 atribui à segurança pública a responsabilidade de preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, sendo exercida por diversos órgãos, entre os quais se destacam as Polícias Militares, incumbidas do policiamento ostensivo e da preservação da ordem pública. Essas instituições operam sob a lógica da descentralização político-administrativa, estando subordinadas aos governos estaduais e distrital, o que contribui para a heterogeneidade de suas práticas e resultados.

Nos últimos anos, a avaliação de desempenho no setor público tem adquirido importância crescente, impulsionada por demandas por maior eficiência, eficácia e responsabilidade (*accountability*) - conjunto de práticas relacionadas a um método de controle interno e à prestação de contas - na gestão pública¹. A gestão por desempenho constitui um dos pilares do paradigma gerencialista, que visa substituir práticas burocráticas tradicionais por abordagens orientadas a resultados². No campo da segurança pública, essa lógica tem sido incorporada por meio de políticas³ e instrumentos⁴ que buscam mensurar, avaliar e controlar os resultados das organizações policiais⁵, com destaque para os indicadores criminais como principal parâmetro de desempenho institucional.

¹ GUESSER, Paula Cristina Leite; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sérgio Murilo. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, 15(1), 1-20, 2020. https://doi.org/10.21446/scg_ufij.v0i0.19644.

² BARROS, Ludymilla Carvalho de; MARQUES, Adriana Alvarenga. Avaliação de Desempenho no Serviço Público: como tem sido feita, quais os resultados e as principais dificuldades do processo. **RACE - Revista De Administração Do Cesmac**, 10, 11-29, 2021. Recuperado de <https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/1411>.

³ BRASIL. Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Brasília, DF: **Presidência da República**, 2018.

⁴ BRASIL. Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos estados, do Distrito Federal e dos territórios, nos termos do inciso XXI do caput do art. 22 da Constituição Federal, altera a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, e revoga dispositivos do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969. Brasília, DF: **Presidência da República**, 2023.

⁵ MAILLARD, Jacques de; SAVAGE, Stephen P. Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management. **Criminology & Criminal Justice**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 314-331, 2018.

O Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSP)⁶, instituído pelo Governo Federal, reforça a necessidade de modernização das práticas de gestão das forças de segurança, com foco em resultados mensuráveis e na valorização da eficiência operacional. Nesse contexto, o Mapa Nacional da Segurança Pública (2024)⁷ consolida indicadores estratégicos que orientam a formulação, o monitoramento e a avaliação das políticas de segurança pública em nível nacional e estadual, representando um esforço recente de integração entre gestão baseada em evidências⁸ e políticas públicas de segurança⁹.

Apesar dos avanços institucionais e normativos, persistem desafios na implantação efetiva de sistemas de avaliação de desempenho nas Polícias Militares brasileiras, em especial no que diz respeito à aderência a modelos de gestão orientados por resultados e à utilização sistemática de indicadores como instrumentos de planejamento, controle e tomada de decisão¹⁰. Observa-se a coexistência de práticas administrativas formais com limitações estruturais e tecnológicas que dificultam a mensuração acurada do desempenho¹¹.

Neste cenário, torna-se relevante investigar como as Polícias Militares brasileiras vêm estruturando seus sistemas de avaliação de desempenho, em que medida tais sistemas estão alinhados às diretrizes nacionais de segurança pública, e quais os fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a gestão orientada a resultados no controle de indicadores criminais.

⁶ BRASIL. Decreto nº 10.822, de 28 de setembro de 2021. Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2023. Brasília, DF: **Presidência da República**, 2021.

⁷ BRASIL. Mapa da Segurança Pública 2024: ano-base 2023. **Ministério da Justiça e Segurança Pública**. Brasília: MJSP/SENASP, 2024.

⁸ BULLOCK, Karen; SIDEBOTTOM, Aiden; ARMITAGE, Rachel; ASHBY, Matthew PJ; CLEMMOW, Caitlin; KIRBY, Stuart; LAYCOCK, Gloria. Police perceptions of problem-oriented policing and evidence-based policing: evidence from England and Wales. **Police Practice and Research**, [S. l.], v. 23, n. 6, 2022.

⁹ PATRIARCA, Gabriel. Policialmente plural: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, [S. l.], v. 16, n. 3, 2023.

¹⁰ MCINTYRE, Michael L.; CAPUTO, Tullio; HODGKINSON, Tarah; WANG, Lucy; DAVIDSON, Robert. Using organization performance assessment to improve service to the community. **Police Practice and Research**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 711-726, 2021.

¹¹ ROLIM, Marcos; PEREIRA, Vanessa de Quadros. A eficiência policial e seus indicadores. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 314-331, 2022.

1.1 Delimitação do problema

No contexto brasileiro, apesar dos avanços normativos e institucionais na consolidação de uma cultura avaliativa nos órgãos de segurança pública que integram o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), que visa padronizar informações e procedimentos, e promover a colaboração entre as forças de segurança federal, estadual, distrital e municipal, observa-se uma lacuna significativa entre as diretrizes estabelecidas e a realidade prática vivenciada nas organizações, tanto em razão da falta da correlação e especificação explícita dos respectivos papéis, diante das atribuições próprias/exclusivas e impróprias/concorrentes, quanto das particularidades nacionais, estaduais, distrital, institucionais e regionais.

Essa lacuna compromete a utilização efetiva dos indicadores criminais como ferramentas estratégicas de gestão e dificulta a institucionalização de processos avaliativos que considerem as especificidades locais, a complexidade das ocorrências e as particularidades das estruturas organizacionais estaduais.

1.2 Objetivo geral

Realizar um diagnóstico organizacional da avaliação de desempenho das polícias preventivas brasileiras no controle de indicadores criminais, com foco na análise normativa, na mensuração da performance operacional e nas percepções de comandantes policiais militares goianos e operacionais.

1.3 Objetivos específicos

- Analisar criticamente as diretrizes e normas nacionais relacionadas à avaliação de desempenho da polícia preventiva, à luz de experiências internacionais;
- Investigar o uso de indicadores criminais como instrumentos estratégicos de mensuração do desempenho operacional das Polícias Militares brasileiras;
- Compreender a percepção de comandantes operacionais da Polícia Militar do estado de Goiás sobre os sistemas de avaliação de desempenho adotados e os desafios enfrentados na prática.

1.4 Justificativa

A atualização do Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP), promovida pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) após três décadas do primeiro documento, representa um avanço significativo na política pública de segurança no

Brasil. Diferentemente da versão inicial, que apresentava diretrizes genéricas, sem base em dados empíricos robustos, o novo PNSP incorpora metas mensuráveis, prazos definidos e indicadores de desempenho - aspectos fundamentais para a gestão orientada por resultados. Dentre os objetivos centrais do plano está a redução de índices de criminalidade, com destaque para os crimes letais e patrimoniais.

As metas do PNSP foram organizadas em cinco grupos temáticos, dos quais os Grupos 1 (crimes letais) e 3 (crimes patrimoniais com foco em furto e roubo de veículos) possuem relação direta com a atuação das Polícias Militares, particularmente no tocante à sua responsabilidade no policiamento ostensivo e na prevenção da criminalidade. No Grupo 1, por exemplo, destacam-se metas como a redução da taxa de homicídios de 23,57 para 16 por 100 mil habitantes até 2030 (Meta 1), e a diminuição das mortes violentas de mulheres (Meta 4), com base em projeções populacionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e em dados históricos extraídos do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (Sinesp).

Essas metas foram construídas com base em análises técnico-científicas, incluindo séries temporais, indicadores demográficos e estatísticas criminais. Ainda assim, desafios importantes persistem, como a ausência de dados padronizados sobre feminicídio e mortes decorrentes de intervenção policial, que permanecem agregadas às estatísticas gerais de homicídio, dificultando a análise mais precisa e a formulação de políticas específicas.

No Grupo 3, o recorte metodológico focado nos crimes de furto e roubo de veículos justifica-se tanto pela baixa taxa de subnotificação quanto pelo papel instrumental desses crimes na cadeia de delitos mais graves. As metas desse grupo preveem reduções significativas até 2030, com impactos esperados não apenas na proteção do patrimônio, mas também na prevenção de crimes violentos.

Apesar desses avanços, o PNSP ainda apresenta lacunas, como a inexistência de metas específicas para outras categorias de crimes cuja mensuração permanece limitada à coleta de dados consolidados por meio de registros de ocorrências, vítimas ou objetos envolvidos¹². Tal limitação impõe desafios à efetiva integração entre os entes federativos, cuja adesão às metas nacionais é facultativa, em consonância com o pacto federativo

¹² ROLIM, Marcos; PEREIRA, Vanessa de Quadros. A eficiência policial e seus indicadores. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 314-331, 2022.

brasileiro¹³. A possibilidade de flexibilização ou até rejeição dos indicadores e prazos definidos nacionalmente pelos estados, Distrito Federal e municípios pode comprometer a eficácia do plano, suscitando questionamentos sobre a real mensuração do desempenho das instituições envolvidas¹⁴.

O Mapa da Segurança Pública 2024 (MSP/2024), ano-base 2023, constitui a primeira divulgação anual sistematizada dos Dados Nacionais de Segurança Pública (DNSP) após a informatização dos processos de coleta e integração. No entanto, ele também revela ambiguidades metodológicas e dificuldades operacionais. Enquanto os indicadores relativos aos Corpos de Bombeiros são detalhados, os referentes às polícias ostensivas e investigativas carecem de distinções claras sobre os papéis das instituições em atividades preventivas e repressivas, o que compromete a consolidação dos dados pelas secretarias de segurança pública estaduais e do Distrito Federal¹⁵.

Além disso, os critérios adotados para a avaliação de desempenho - sejam taxas por 100 mil habitantes, sejam números absolutos de ações operacionais - podem gerar interpretações distintas, dificultando comparações confiáveis entre unidades da federação. Exemplo disso é a assimetria entre os dados do MSP/2024 e os divulgados pelas secretarias de segurança pública dos entes federativos, atribuída a diferenças no tempo de consolidação dos registros, bem como às metodologias de apuração empregadas por cada sistema¹⁶.

A forma de avaliação do desempenho em termos de eficiência - seja por meio da taxa de incidência ou densidade por 100 mil habitantes, ou pela incidência cumulativa (número total de vítimas ou de registros realizados) - e da produtividade operativa - expressa em números absolutos ou quantitativos de ações reativas (como prisões, apreensões, cumprimentos de mandado de prisão, capturas de foragidos, recuperação de veículos, entre outras) e proativas - requer atenção criteriosa na definição do método a ser adotado. Isso porque diferentes abordagens metodológicas podem gerar interpretações

¹³ PATRIARCA, Gabriel. Policialmente plural: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, [S. l.], v. 16, n. 3, 2023.

¹⁴ MCINTYRE, Michael L; CAPUTO, Tullio; HODGKINSON, Tarah; WANG, Lucy; DAVIDSON, Robert. Using organization performance assessment to improve service to the community. **Police Practice and Research**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 711-726, 2021.

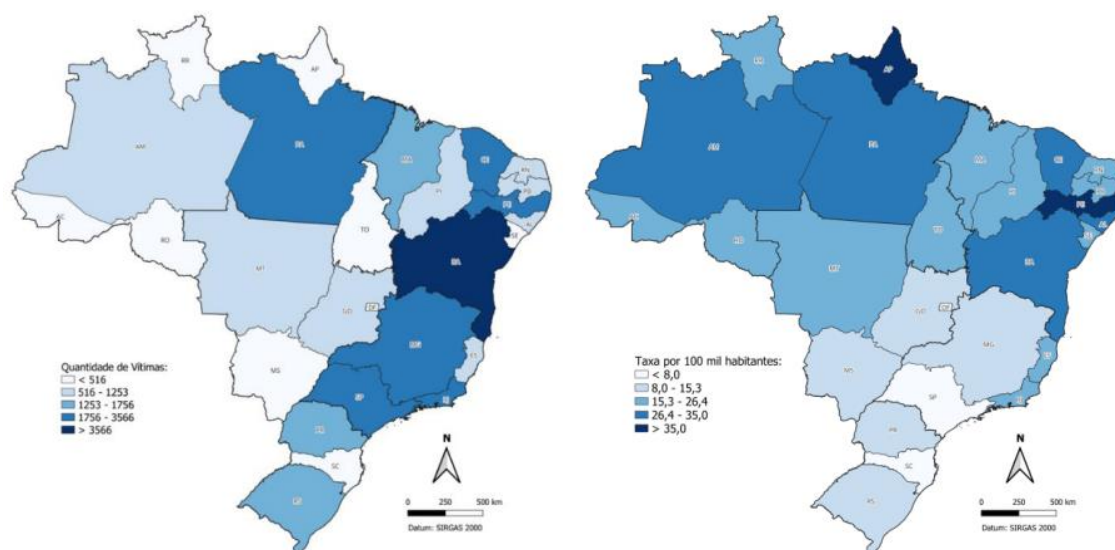
¹⁵ A obtenção dos dados passou a ser realizada junto às Unidades da Federação por meio do Sinesp Validador de Dados Estatísticos (Sinesp VDE), ferramenta que assegura maior padronização, confiabilidade e transparência às informações consolidadas nacionalmente.

¹⁶ ROLIM, Marcos; PEREIRA, Vanessa de Quadros. A eficiência policial e seus indicadores. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 314-331, 2022.

divergentes dos resultados, a depender da lógica analítica utilizada.

A Figura 1 ilustra essa questão ao destacar, por exemplo, o estado da Bahia (BA) com o maior número absoluto de vítimas de homicídio em 2023 (> 3 566), enquanto os estados do Amapá (AP) e Pernambuco (PE) se sobressaem quando comparada a taxa de homicídios por 100 mil habitantes, ambos com índices superiores a 35,0%. Esses dados evidenciam como a escolha do critério de avaliação pode alterar significativamente o posicionamento relativo das unidades federativas, impactando a análise de desempenho institucional.

FIGURA 1 - Quantidade e taxa de homicídio no Brasil, em 2023.



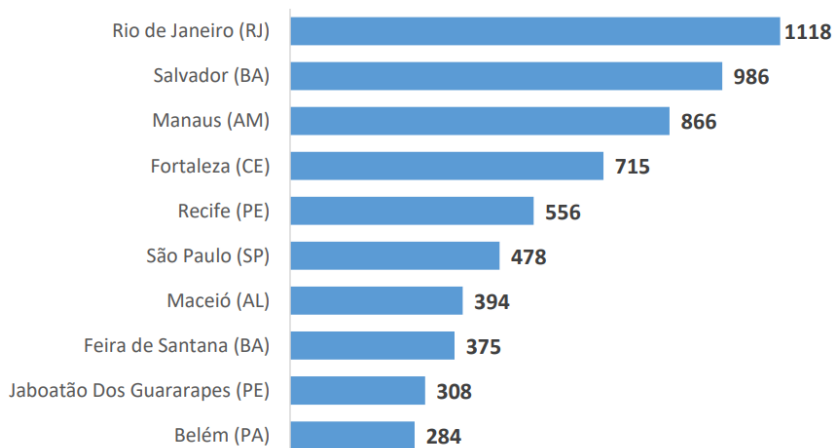
Fonte: Mapa da Segurança Pública 2024.

Observa-se que apenas cinco unidades federativas - Pará (PA), Maranhão (MA), Ceará (CE), Goiás (GO) e Santa Catarina (SC) - mantiveram-se no mesmo grupo nas duas análises realizadas: por quantidade absoluta de homicídios e por taxa por 100 mil habitantes. Esse alinhamento entre indicadores sugere certa estabilidade na classificação dessas regiões, independentemente do critério adotado.

Na análise em nível municipal apresentada na Figura 2, que destaca os dez municípios com o maior número de homicídios em 2023, o município de São Paulo (SP) aparece com 478 vítimas. No entanto, quando analisado em termos proporcionais, o estado de São Paulo apresenta uma taxa de homicídios por 100 mil habitantes inferior a 8,0%, conforme demonstrado na mesma figura. Esse contraste evidencia a importância de uma articulação mais eficaz entre todos os níveis de governo - federal, estadual, distrital e municipal - na formulação e implementação de políticas de segurança pública. Afinal,

mesmo quando metas agregadas são formalmente alcançadas, fatores locais ou regionais relevantes podem permanecer invisíveis nas análises baseadas apenas em dados estaduais, distritais ou nacionais, comprometendo a efetividade das estratégias adotadas.

FIGURA 2 - Dez municípios com o maior número de homicídios em 2023.



Fonte: Mapa da Segurança Pública 2024.

No recorte específico do estado de Goiás, a Tabela 1 apresenta dados nacionais referentes a diversas naturezas criminais, conforme abordado no MSP/2024. A maioria desses indicadores é analisada tanto em termos absolutos (quantidade - Q) quanto proporcionais (taxa - T), sendo esta última calculada por 100 mil habitantes (para homicídios dolosos, tentativas de homicídio, lesões corporais seguidas de morte, roubos seguidos de morte e estupros), por 100 mil mulheres (para feminicídios) e por 100 mil veículos (para furtos e roubos de veículos).

Adicionalmente, o quadro inclui a posição relativa (P) ocupada por Goiás em comparação às demais unidades federativas, em ordem crescente - ou seja, quanto maior a posição, pior o desempenho no controle do respectivo indicador criminal. Esse critério permite observar não apenas a magnitude dos crimes, mas também o desempenho relativo do estado frente ao restante do país, favorecendo análises comparativas mais precisas.

TABELA 1 - Análise estatística das naturezas criminais no estado de Goiás: Dados do MSP/2024.

Naturezas criminais	Q	P	T	P
Homicídios dolosos	993	15 ^a	14,07	5 ^a
Tentativas de homicídio	1 551	17 ^a	21,98	12 ^a
Feminicídio	56	18 ^a	1,56	15 ^a
Lesões corporais seguidas de morte	26	21 ^a	0,37	20 ^a
Roubos seguidos de morte (Latrocínios)	15	8 ^a	0,21	2 ^a
Furtos de veículos	4 454	18 ^a	94,23	3 ^a
Roubos de veículos	942	7 ^a	19,93	3 ^a

Naturezas criminais	Q	P	T	P
Homicídios dolosos	993	15 ^a	14,07	5 ^a
Estupros	3 907	19 ^a	55,37	18 ^a
Roubos de carga	41	17 ^a		
Roubos a instituições financeiras	0	1 ^a	Não consta	
Tráfico de drogas	4 506	17 ^a		

Fonte: elaboração própria.

Dentre as naturezas criminais abordadas, apenas homicídio doloso, feminicídio, lesão corporal seguida de morte, latrocínio, furto e roubo de veículo estão previstos no PNSP como indicadores de acompanhamento (em valores absolutos) e de resultado (em taxas). O MSP/2024, por sua vez, amplia essa análise ao incluir também as tentativas de homicídio e os estupros como indicadores de resultado.

No caso de Goiás, a comparação entre os anos de 2022 e 2023 revela um desempenho positivo, com o estado figurando entre as cinco unidades federativas com maiores reduções percentuais nos seguintes indicadores:

- Homicídios dolosos: -12,59%
- Roubos seguidos de morte (latrocínios): -54,55%
- Furtos de veículos: -17,32%
- Roubos de veículos: -30,53%
- Roubos de carga: -51,76%
- Tráfico de drogas: -8,93%

Adicionalmente, em relação às naturezas criminais listadas na Tabela 1, Goiás não aparece entre os estados com maiores aumentos percentuais de ocorrências no mesmo período, o que reforça o desempenho positivo em termos de redução da criminalidade.

Entretanto, ao se comparar os dados do MSP/2024 com as estatísticas criminais e de produtividade divulgadas pela Secretaria de Segurança Pública do estado de Goiás (SSP-GO) para o ano de 2023¹⁷ (ver Tabela 2), nota-se divergência nos números de ocorrências reativas, especialmente nos registros de homicídio doloso, estupro, tentativa de homicídio, latrocínio, lesão corporal seguida de morte, roubo e furto de veículos.

Conforme observado na própria divulgação, essas variações podem decorrer do andamento das investigações policiais, que afetam a consolidação dos dados. As informações oficiais são coletadas junto às unidades federativas por meio do Sinesp

¹⁷ GOIÁS. Estatísticas. **Secretaria da Segurança Pública**, 2023. Disponível em: <https://www.seguranca.go.gov.br/estatisticas>. Acesso em: 04 jun. 2025.

Validador de Dados Estatísticos (VDE)¹⁸, sendo posteriormente uniformizadas.

Ademais, destaca-se que a fonte utilizada pela SSP-GO é a plataforma de inteligência de dados Qlik Sense, alimentada com informações do Registro de Atendimento Integrado (RAI), sistema unificado entre os órgãos estaduais de segurança pública. Neste contexto, a contabilização de homicídios e feminicídios, tanto consumados quanto tentados, é feita com base no número de vítimas. Para os casos de furto e roubo de veículos, considera-se o número de veículos envolvidos¹⁹.

TABELA 2 - Estatísticas criminais e de produtividade - estado de Goiás - Ano 2023.

Naturezas criminais	Total
Homicídio doloso	1 073
Feminicídio	56
Estupro	763
Homicídio tentado	1 715
Latrocínio	16
Lesão seguida de morte	28
Roubo a transeunte	7 943
Roubo de veículos	1 033
Roubo em comércio	647
Roubo em residência	582
Roubo de carga	41
Roubo a instituição financeira	0
Furto de veículos	4 591
Furto em comércio	10 871
Furto em residência	17 273
Furto a transeunte	7 423

Fonte: SSP-GO.

Esse cenário revela a fragilidade da padronização na avaliação do desempenho das Polícias Militares e o desafio de estabelecer um modelo nacional unificado e funcional. Soma-se a isso a ausência de atribuições definidas no modelo policial brasileiro, que não adota o ciclo completo de polícia, restringindo a atuação das Polícias Militares à esfera preventiva.

Autores como Santos e Gomes (2021)²⁰ e Rolim e Pereira (2022)²¹ ressaltam a escassez de pesquisas sobre avaliação de desempenho e o uso de indicadores-chave nas

¹⁸ O Sinesp VDE foi lançado oficialmente no ano de 2023 com o objetivo de facilitar a coleta, consolidação e homologação dos dados nacionais de segurança pública.

¹⁹ GOIÁS. Portaria nº 236, de 23 de abril de 2019. Institui o Sistema de Auditoria de Registros de Ocorrências e o Manual de Metodologia para Aferição de Indicadores Criminais e Operacionais de Segurança Pública. **Secretaria de Estado da Segurança Pública**. Goiânia, 2019.

²⁰ SANTOS, Andersson Pereira dos; GOMES, Adalmir de Oliveira. Desempenho de organizações policiais: revisão sistemática da literatura. **Revista do Serviço Público** [Recurso Eletrônico], v. 72, n. 1, 2021.

²¹ ROLIM, Marcos; PEREIRA, Vanessa de Quadros. A eficiência policial e seus indicadores. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 314-331, 2022.

organizações policiais brasileiras. Destacam, ainda, que a falta de informações estratégicas por parte dos gestores estaduais reflete uma gestão pouco orientada à eficiência, comprometendo a capacidade das instituições de responder aos desafios contemporâneos da segurança pública.

Nesse sentido, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre a aplicação das diretrizes nacionais de segurança pública no âmbito da polícia preventiva. A proposta se baseia na análise das percepções de comandantes-gerais das Polícias Militares brasileiras e de comandantes operacionais da Polícia Militar do estado de Goiás, responsáveis por regiões e áreas integradas conforme delimitado pela Portaria nº 833/2024 da SSP-GO.

Apesar dos avanços institucionais na valorização da cultura avaliativa, persistem lacunas significativas quanto à padronização, aplicação e interpretação dos indicadores de desempenho operacional. A heterogeneidade dos modelos adotados, a frágil articulação entre os entes federativos e a ausência de critérios uniformes comprometem tanto a gestão por resultados quanto a formulação de políticas públicas baseadas em evidências.

Do ponto de vista da Engenharia de Produção, a pesquisa contribui para o desenvolvimento de modelos de avaliação e sistemas de gestão baseados em indicadores objetivos, com foco em desempenho, resultados concretos e melhoria contínua. A análise crítica da aplicação dos indicadores - especialmente os voltados à eficiência e produtividade - pode fortalecer a governança institucional e o alinhamento das ações locais às diretrizes nacionais de segurança.

Portanto, este trabalho se justifica por sua relevância prática e acadêmica ao abordar a avaliação de desempenho como instrumento de gestão no setor público, notadamente no campo da segurança pública, onde a pressão por resultados é elevada e os recursos, limitados. Ao investigar criticamente os marcos normativos, as práticas avaliativas e as percepções dos gestores operacionais, a pesquisa visa subsidiar o aprimoramento da gestão estratégica e o fortalecimento da cultura de desempenho nas Polícias Militares brasileiras.

1.5 Estrutura do produto final

Este trabalho está estruturado no formato de coletânea de três artigos científicos, organizados de forma complementar para possibilitar uma visão abrangente e integrada sobre o tema:

- **Artigo 1 - Diretrizes e Normas Brasileiras para Práticas Avaliativas do Desempenho da Polícia Preventiva: uma Perspectiva Internacional:** analisa, sob uma abordagem qualitativa e bibliográfica, as diretrizes e normas brasileiras sobre avaliação de desempenho das polícias preventivas, comparando-as com experiências internacionais. O artigo identifica boas práticas e desafios na implementação das políticas nacionais e ressalta a importância de diagnósticos organizacionais locais para a efetiva adoção das diretrizes.
- **Artigo 2 - A Utilização de Indicadores Criminais na Mensuração do Desempenho Operacional das Polícias Militares Brasileiras: uma Perspectiva Estratégica:** adota abordagem quantitativa e investiga, com base em dados de comandantes-gerais, o uso dos indicadores criminais como ferramentas de mensuração de desempenho. A análise revela o predomínio de métricas de produtividade e eficiência, mas destaca limitações na padronização, na articulação institucional e no alinhamento com os marcos legais vigentes.
- **Artigo 3 - Percepções de Comandantes sobre a Avaliação de Desempenho no Policiamento Ostensivo e Preventivo em Goiás:** foca na experiência da Polícia Militar do estado de Goiás, explorando, por meio de abordagem metodológica mista, as percepções de comandantes operacionais sobre os sistemas de avaliação adotados. Os resultados apontam avanços na integração entre inteligência e operação, mas também evidenciam fragilidades na institucionalização da análise e na adaptação das métricas à realidade criminal local.

De forma integrada, os três estudos contribuem para a formulação de um diagnóstico organizacional robusto, que pode subsidiar melhorias nas práticas avaliativas e na gestão estratégica das polícias preventivas no Brasil.

2 ARTIGO I

Diretrizes e normas brasileiras para práticas avaliativas do desempenho da polícia preventiva: uma perspectiva internacional

Resumo

No cenário brasileiro, as Polícias Militares desempenham um papel fundamental no policiamento preventivo, visando reduzir a criminalidade e fortalecer o vínculo com as comunidades. O artigo explora as diretrizes nacionais que delineiam essas práticas, destacando as especificidades normativas e os desafios enfrentados pelas Polícias Militares no exercício da prevenção delitiva. Estudos de caso e pesquisas de diferentes países são examinados para identificar boas práticas na medição da eficiência. A limitação da pesquisa reside na adoção de método qualitativo, descritivo e bibliográfico para a compreensão das nuances e peculiaridades atuais presentes nas práticas avaliativas das Polícias Militares. Propõe-se o aprofundamento dos estudos sobre a assimilação das diretrizes nacionais, o que permitiria um diagnóstico organizacional das realidades locais, identificando desafios específicos e oportunidades de melhoria na implementação do plano nacional de segurança pública e defesa social.

Palavras-chave: polícia preventiva; avaliação de desempenho; controle criminal; diretrizes brasileiras.

Brazilian Guidelines and Standards for Evaluative Practices of Preventive Police Performance: An International Perspective

Abstract

In the Brazilian context, military police forces play a fundamental role in preventive policing, aiming to reduce crime and strengthen ties with communities. This article explores the national guidelines that outline these practices, highlighting the normative specificities and challenges faced by military police forces in exercising crime prevention. Case studies and research from different countries are examined to identify best practices in measuring efficiency. The limitation of this research lies in the adoption of a qualitative, descriptive, and bibliographic method to understand the current nuances and peculiarities present in the evaluative practices of military police forces. It is proposed to deepen studies on the assimilation of national guidelines, which would allow for an organizational diagnosis of local realities, identifying specific challenges and opportunities for improvement in the implementation of the national public security and social defense plan.

Keywords: preventive policing; performance evaluation; crime control; brazilian guidelines.

2.1 Introdução

As forças policiais e de segurança exercem um papel importante na sociedade, mais precisamente no controle social, a fim de prevenir e reprimir condutas antissociais, razão pela qual devem monitorar informações sobre a sua performance no que se propõem a realizar, aprimorando a forma de atuação e atendendo aos anseios sociais (Santos; Gomes, 2021). O aspecto da aplicação da lei, que visa operar no impedimento ou na mitigação da prática criminosa, consiste na polícia preventiva, atividade na qual as ações precisam ser constantemente aperfeiçoadas para efetivamente prevenir, detectar e responder à criminalidade moderna, a qual pode consistir em uma relação ou interação de ocorrência natural, um evento ou um fenômeno social (Wang; Ma, 2022).

Para que isso ocorra, indicadores operacionais de eficiência devem orientar o monitoramento sistemático e a avaliação de resultados da organização policial, através dos quais os tomadores de decisão optam por determinado modelo de policiamento, para manter a segurança e a sua sensação em suas respectivas circunscrições. Nas últimas seis décadas, diversos movimentos de reformas e inovações na forma de abordagem do policiamento buscaram superar desafios quanto à efetividade das decisões estratégicas, tomadas para a melhor performance das forças policiais na prevenção ao crime (Cepik; Borba, 2011).

No Brasil, o desenvolvimento de uma política de gestão da segurança pública é tema relativamente novo, que tem sido objeto de estudos e pesquisas acadêmicas, de forma sistematizada (Spaniol; Moraes Júnior; Guimarães Rodrigues, 2020). Contudo, é evidenciada, em pesquisas recentes, a baixa efetividade dos gestores das polícias, em decorrência de atribuições e responsabilidades equivocadas, e pela falta de informações a respeito da eficiência policial (Rolim; Pereira, 2022; Santos; Gomes, 2021).

Dentro dessas abordagens policiais, permeadas, em diferentes gradientes, de influência comunitária por meio das instâncias participativas, encontram-se duas abordagens organizacionais polarizadoras: policiamento orientado para o problema (POP) e policiamento baseado em evidências (PBE), sobre como responder às demandas contemporâneas de segurança pública. Os dois extremos de entender e prevenir problemas através da experiência, e integrar políticas e práticas com evidências em pesquisas acadêmicas, além de transversalizar teorias e práticas - com distintas influências sobre as estratégias implementadas pelas polícias, para se alcançar os objetivos intrínsecos às suas esferas de atuação -, também coloca o policiamento em uma base informada pela pesquisa (Bullock *et al.*, 2022), em menor ou maior intensidade,

respectivamente.

O campo dos estudos sobre ação ou efeito da ação tática ou operacional das polícias, também chamado de *policimento*, desenvolveu-se, inicialmente, nos Estados Unidos, na segunda metade dos anos 60, e, em seguida, no Reino Unido, na década de 80, estendendo-se depois a outros países (Muniz; Machado, 2010). No Brasil, o estudo do policiamento tem raízes históricas, e se desenvolveu de maneira gradual ao longo do tempo, delineando, na passagem do século XX para o século XXI, a identidade das instituições de segurança em um contexto de redemocratização após o regime militar, e em seguida passou a abarcar as práticas, os desafios e os impactos de uma polícia cidadã em uma sociedade democrática, complexa e desigual (Patriarca, 2023) quanto à garantia de direitos sociais.

Nas dimensões do trabalho policial, em que o delito é analisado em uma “zona cinzenta” entre a ocorrência de um evento e a identificação de um fenômeno, as abordagens do policiamento orientado por dados se demonstram mais adequadas aos objetivos de algumas organizações policiais, em especial no tocante à esfera da prevenção, uma vez que propõem convergir o direcionamento do emprego de recursos para as causas de impacto na sensação de segurança comunitária (Perry *et al.*, 2013), embasado em maior ou menor referência por insumos próprios das bases públicas, para a obtenção de melhores resultados com os meios disponíveis no controle de indicadores criminais (Ferreira; Rigueira, 2013).

Essa abordagem orientada não apenas fortalece a tomada de decisões com base em resultados tangíveis, como também destaca a crescente importância do papel da análise para minerar e sistematizar o grande e complexo volume de dados criminais gerados pelas organizações policiais (Barros; Marques, 2021), o que se revela tanto um desafio aos gestores, quanto uma oportunidade para subsidiar decisões estratégicas. Isso inclui o controle dos indicadores-chave de desempenho de eficiência no controle ou redução das taxas criminais, nos níveis tático e operacional, orientado pela extração, estruturação e aceitação do conhecimento oculto em bases de dados públicas (McIntyre *et al.*, 2021).

Com a atualização do Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP, 2021), promovida pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) três décadas depois do primeiro documento, que de maneira genérica (isento de dados quantitativos e qualitativos, análises sobre quais tipos de crimes deveriam ser enfrentados e especificação dos locais com maior incidência) enfatizava a reestruturação e o

reaparelhamento das polícias, bem como ações coordenadas e integradas no enfrentamento à violência e à criminalidade (Spaniol; Moraes Júnior; Guimarães Rodrigues, 2020), de forma inédita, prazos e indicadores (resultado e acompanhamento) foram estabelecidos para o cumprimento das metas fixadas, as quais incluem a redução dos índices de determinados crimes.

Tal avanço na diretrizização de prioridades, metas e meios para a mensuração do desempenho nacional nas estratégias e ações imprescindível, contudo, da sua adesão e incorporação nas políticas, planos e programas dos entes subnacionais, diante do pacto federativo brasileiro, às quais a efetividade do plano se vincula. Essa relação entre indicadores estratégicos previstos em diretrizes nacionais, e a faculdade de absorção pelas normativas de âmbito estadual, distrital e municipal, em um país multifacetado por peculiaridades regionais, sociais, econômicas, legislativas e políticas (Santana, 2014), permite interpretações críticas acerca da mensuração real da performance das instituições envolvidas, dado que a possibilidade de inclusão, alteração, adequação ou exclusão de metas, indicadores (táticos e operacionais) e prazos, por normas concorrentes, dá ensejo à politização das estatísticas (Gassner; Gofen; Raaphorst, 2020).

Nesse cenário de categorização do delito embasada em informações de órgãos públicos, e sem a explicitação dos papéis a serem desempenhados pelos vieses preventivo e repressivo da aplicação da lei, diante da não aplicabilidade da polícia de ciclo completo no país (atribuição tanto das atividades preventivas, quanto repressivas à mesma organização policial), e onde a busca por estratégias eficazes de prevenção criminal é constante, Santos e Gomes (2021) apontam para uma lacuna de pesquisas a respeito da avaliação de desempenho e do estabelecimento de indicadores-chave nas organizações policiais brasileiras. Além do exposto, Rolim e Pereira (2022) constatam que, o fato de a maioria dos gestores estaduais não possuir informações sobre indicadores de eficiência policial, sugere uma gestão não efetiva das Polícias Militares e Cíveis, protagonistas do processo.

Assim, o presente estudo surge da necessidade premente de aprofundar a compreensão das diretrizes e normas brasileiras quanto à polícia preventiva, à luz de uma perspectiva internacional sobre práticas avaliativas e aplicação de indicadores-chave de desempenho no controle de taxas criminais. Registra-se, ao método empregado, a pesquisa bibliográfica, constituída, principalmente, de artigos científicos, obras doutrinárias (Gil, 2002), legislação nacional e atos normativos específicos relacionados com as políticas, estratégias e planos dos integrantes do Sistema Único de Segurança

Pública (Susp), instituído através da Lei n.º 13.675, de 11 de junho de 2018 (Brasil, 2018). Busca, ainda, analisar periódicos, publicações e revistas internacionais especializadas, para integrar perspectivas sobre estratégias de policiamento preventivo e uma compreensão mais completa do panorama atual, a fim de orientar futuras pesquisas e práticas no campo da segurança pública.

Para tanto, o trabalho está dividido nos seguintes tópicos: introdução, onde é feita uma breve abordagem do assunto e do problema, bem como do método utilizado; tópico 2, com exposição do aspecto preventivo das agências de aplicação da lei e abordagens de medição da eficiência numa perspectiva internacional, com base em indicadores fixados a partir da expectativa dos destinatários do serviço, desempenho individual dos policiais, impacto de um programa específico, qualidade organizacional, natureza multidimensional e dimensões do trabalho policial. A contextualização da polícia preventiva no Brasil está exibida no tópico 3, e a discussão sobre o policiamento ostensivo, prevenção e controle de indicadores criminais pelas Polícias Militares no tópico 4. Os tópicos 5 e 6 apresentam, respectivamente, os resultados obtidos e as considerações finais; e, por fim, o tópico 7 traz as referências bibliográficas.

2.2 Perspectiva internacional da avaliação de desempenho das organizações policiais na prevenção criminal

A avaliação do desempenho de atividades e organizações públicas exige a fixação e quantificação de objetivos previstos em políticas, programas e planos de governo, o que, em decorrência, traz o desafio de se criar um sistema de indicadores adequado para a análise da eficiência, e, conseqüentemente, para a revisão, repesa e reprograma das ações implementadas (Santos; Gomes, 2021). Área complexa entre as formas de prestação de serviço público é identificada no asseguramento da promoção, segurança e proteção dos direitos fundamentais dos cidadãos, em um Estado de direito democrático e na manutenção da ordem social em uma sociedade, a qual engloba as atividades desenvolvidas pela polícia, que em razão da sua inerente versatilidade diante das distintas necessidades de mobilização e da inviabilidade normativa de delimitação das atribuições, objetivos e configurações, enfrenta dificuldades em mensurar os resultados de suas ações (Rolim; Pereira, 2022).

A gestão de indicadores-chave de desempenho - nos níveis estratégico, tático e operacional -, sendo observados os aspectos intrínsecos sobre os quais a aferição é orientada (dimensões reputadas), revela-se fundamental para avaliar e monitorar a

performance das organizações policiais (Martins; Ensslin, 2020). Esses indicadores fornecem informações valiosas sobre o progresso e os resultados alcançados, o que permite que os gestores tomem decisões informadas por dados e implementem ações corretivas, se necessário. O estabelecimento de métricas confiáveis de desempenho da polícia também se mostra imprescindível para que a sociedade possa avaliar se os resultados apresentados estão em conformidade com os recursos disponíveis (Pinc, 2009; Su *et al.*, 2020), suprimindo, ainda, a necessidade de aperfeiçoamento dos controles interno e externo (Souza; Reis, 2007), prestação de contas e responsabilização organizacional (Durante; Borges, 2011; Guessier; Ensslin; Petri, 2020).

Embora a orientação de decisões estratégicas por dados e números seja de grande importância, em certos campos do conhecimento a estruturação das informações se faz necessária para se extrair o máximo de significado e o valor do desconhecido ou ignorado, que também deve ser gerenciado. A máxima “o que não é medido, não pode ser controlado”, embora valiosa em muitos contextos, encontra seu contraponto quando aplicada ao intrincado cenário da segurança pública (Vieira; Protásio, 2011). Nessa seara de atividade ou interesse, há uma considerável ressalva em relação ao valor do desconhecido ou ignorado para determinadas decisões, dado que a complexidade inerente a essa área desafia abordagens lineares (Clark, 2013; Nepomuceno; Daraio; Costa, 2021).

Fenômenos sociais, comportamentais e criminais muitas vezes escapam à mensuração tradicional, seja por sua natureza volátil, seja por se desdobrarem em dimensões subjetivas que desafiam os métodos convencionais de quantificação. Nesse recinto do desconhecido reside a complexidade e a ambiguidade, as quais exigem uma compreensão sensível e holística, capaz de ultrapassar métricas quantitativas e alcançar elementos qualitativos que escapam aos indicadores estatísticos (confiança comunitária, dinâmicas culturais, nuances locais etc.) e aos algoritmos. Ignorar o significado e o valor do que é desconhecido pode ocasionar em intervenções policiais negligentes, contraproducentes e até mesmo inadequadas às particularidades de uma comunidade (McIntyre *et al.*, 2021).

O ato de administrar o caos desde sempre constitui uma vertente no campo da segurança pública, onde cenários voláteis, incertos, complexos, ambíguos, frágeis, ansiosos, não lineares e incompreensíveis, suscitados nos últimos anos em torno das características inerentes à sociedade atual pós-pandemia, permeiam as ações da instituição polícia desde a sua origem. Desse modo, a análise do resultado desejado e o alcançado pela polícia engloba a avaliação do conjunto de indicadores, procedimentos

internos, instrumentos e processo de prestação de contas (Maillard; Savage, 2018), por meio dos quais o desempenho é determinado, mensurado e monitorado.

A tendência moderna do trabalho policial é a polarização no policiamento ostensivo (visibilidade da patrulha pelo público) para a prevenção de ilícitos criminais e administrativos, e na investigação policial, que possui um viés repressivo, para a apuração da infração criminal e responsabilização dos infratores (Maillard, 2018). Partindo da premissa de que as organizações policiais se modalizam no contexto internacional e nacional, inclusive dentro de um país, como é o caso do Brasil, em que ainda variam entre os entes federativos, a busca de mecanismos para o desenvolvimento de uma sistemática de medição do desempenho da polícia se mostra um desafio (Rolim; Pereira, 2022) a ser superado por “policiólogos”²².

A recente inclusão das Ciências Policiais no rol das áreas do conhecimento estudadas no Brasil, por meio do Parecer do Conselho Nacional de Educação/ Câmara de Educação Superior (CNE/CES) n.º 945, aprovado em 9 de outubro de 2019 (BRASIL, 2019), traz à tona o pensamento de Meireles e Espírito Santo (1989, p. 15), para os quais:

[...] o profissional de segurança pública, até então executor de uma atividade cujos fundamentos científicos e doutrinários vinham de fora ou não vinham de lugar algum, deve agora assumir o papel de cientista de polícia, de policiólogo. Propõe-se-lhe conhecer a atividade que exerce e sistematizar esses conhecimentos. As razões mais profundas do poder de polícia, a essência da instituição policial, particularmente a militar, o que faz, por que, para que, quem e como faz, deve ser objeto de cuidadosa análise. Sem a solução dos problemas que tal investigação enseja, ou pelo menos uma tentativa de solução, é impossível levar adiante a nossa importante missão de criar junto da sociedade o ambiente de segurança, hoje, aspiração máxima de nosso povo.

Mastrofski (1999) sugere seis indicadores com base em características que, na percepção do destinatário americano, se associam ao bom serviço de sua polícia (policiamento para as pessoas). Aos moldes do que ocorre nas agências policiais do Reino Unido, Cano (2002) propõe três níveis de avaliações e oito indicadores, bem como estudos específicos para se trabalhar a imagem organizacional também como um indicador. Uma abordagem sobre os principais pontos do policiamento em comunidades da América é apresentada por Moore e Braga (2003), sob a ótica de sete dimensões sobre o que medir e valorizar no desempenho policial, as quais, embora não esgotem as possibilidades de emprego da força policial em suas várias searas de atuação (Kiedrowski

²² Nesse sentido, o policiólogo seria o indivíduo que se dedica tanto à prática quanto ao estudo das agências de aplicação da lei, ou seja, o pesquisador nativo e membro ativo institucional da organização policial.

et al., 2013), consubstanciam as pautas mais cobradas dos gestores de segurança por parte da sociedade, no que tange os resultados advindos das ações implementadas.

Pautada na realidade chilena, Mohor (2007) aponta dados institucionais e pesquisas de vitimização e de satisfação como fontes para o estabelecimento de seis indicadores. Ancorado na proposta de Mastrofski (1999), e a partir da realidade mexicana, Reynoso *et al.* (2017) constroem uma matriz avaliativa composta por quatro dimensões. O Quadro 1 apresenta esquematicamente as cinco propostas abordadas.

QUADRO 1 - Propostas de indicadores-chaves para a medição da eficiência do trabalho policial.

Proponentes	Descrição	Indicadores
Mastrofski (1999)	O trabalho policial é avaliado a partir da perspectiva dos destinatários do serviço.	<ul style="list-style-type: none"> a) Atenção: disponibilidade e proximidade dos policiais para prestar ajuda; b) Confiabilidade: expectativa da prestação do serviço policial sem erros; c) Serviço responsivo: rapidez no atendimento ou razões explicáveis e justificáveis do atraso; d) Competência: conhecimento, habilidade, atitude e capacidade dos policiais para solucionar a demanda; e) Boas maneiras: postura e compostura dos policiais; e f) Justiça: tratamento justo e respeitoso às pessoas.
Cano (2002)	<p>O trabalho policial deve ser avaliado em três níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) o desempenho individual dos policiais; b) o impacto de um programa específico do trabalho policial; c) a qualidade de uma organização policial como um todo. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Desordem e incidência criminal; b) Atividade policial; c) Taxa de esclarecimento de investigações criminais; d) Sensação de insegurança; e) Avaliação da polícia pela comunidade; f) Autoimagem da polícia (autoestima, status ou prestígio, imagem projetada da sociedade, satisfação profissional e desejo que os filhos sigam a carreira); g) Arbitrariedade policial, violência e corrupção; e h) Estrutura e gestão da instituição.
Moore e Braga (2003)	A avaliação do trabalho policial exige uma abordagem multidimensional.	<ul style="list-style-type: none"> a) Reduzir a taxa de criminalidade e vitimização; b) Aumentar a taxa de crimes apurados (resolvidos) e infratores responsabilizados (penalizados e/o presos); c) Aumentar a segurança pessoal e a sensação de segurança (reduzir o medo); d) Preservar a ordem pública (civildade e segurança no trânsito e nos espaços públicos); e) Utilizar força e autoridade de maneira moderada e justa; f) Utilizar recursos de forma razoável e eficiente; e g) Proporcionar serviço de qualidade para satisfazer às expectativas e necessidades do cidadão.
Mohor (2007)	A avaliação do trabalho policial depende da construção de indicadores baseados em fontes institucionais (dados registrados pelas próprias organizações: procedimentos, notícias de fatos criminais recebidas, prisões realizadas, efetivo etc.) e pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> a) Violência e criminalidade (vitimização e taxa de homicídio); b) Sensação de insegurança comunitária; c) Atividades policiais (prevenção e investigação); d) Práticas desviantes (violência, arbitrariedade, corrupção, ações ilegais etc.); e) Gestão organizacional (uso eficiente dos recursos, fluxo de informações, controle interno, qualidade

Proponentes	Descrição	Indicadores
	de satisfação e vitimização (percepção comunitária sobre o trabalho policial e índice criminal), capazes de estimar o impacto de práticas, resultados, processos e ações.	e resultados dos processos de seleção e formação policial etc.); e f) Relacionamento comunitário (confiança do público sobre a polícia).
Reynoso <i>et al.</i> (2017)	Avaliação do trabalho policial composta por quatro dimensões.	a) Organizacional: coordenação mais eficiente entre seus membros, para criar uma cultura de melhoria contínua e alcançar os objetivos (padronização e flexibilidade dos processos, especialização de áreas, flexibilidade na especialização, jornadas laborais eficientes, cobertura geográfica e governabilidade); b) Axiológica: série de princípios e valores que ajudam na tomada de decisões (legalidade, lealdade, respeito, atitude de serviço, oportunidade, congruência e liderança); c) Humana: formação e profissionalização reforçadas com programas sistemáticos de avaliação (perfil pessoal, seleção, salários e incentivos, rotatividade, avaliação e sistema de consequências, formação, profissionalização e sistema de registro pessoal); e d) Tecnológica: constante atualização entre novas soluções tecnológicas e sua utilização pelas organizações policiais (logística, armas, radiocomunicação, colete balístico, alimentação de sistema e uso da informação).

Fonte: elaboração própria.

Não obstante a possibilidade em algumas organizações da ramificação do trabalho policial em linhas preventivas e repressivas, pondera-se serem tais dimensões típicas, atípicas ou comuns, na medida de prevalência e prioridade na formulação, implementação e consequente destinação de ações e recursos que pertençam às suas feições exclusivas. Assim, enquanto reduzir o crime e a vitimização reflete uma atribuição típica da polícia preventiva, chamar o infrator para prestar conta de sua conduta configura função exclusiva da vertente repressiva ou investigativa (Maillard, 2018), podendo-se, ainda, identificar, em ambas, a obrigação comum e equalizada de prestar serviços com qualidade, com foco na satisfação do cidadão. Todas, por sua vez, devem ser mensuradas pelos respectivos indicadores de desempenho de eficiência estabelecidos.

A adoção de indicadores-chave de desempenho tem se revelado uma prática crescente no âmbito das polícias (Roche, 2008), dado que permite conciliar os respectivos objetivos e atribuições com os meios implementados e os resultados alcançados (Lelandais, 2007). Dessa maneira, os indicadores-chave das polícias podem variar de acordo com os objetivos e metas estabelecidos por cada organização. Alguns indicadores

aplicáveis às diferentes áreas de atuação das organizações policiais, cujas descrições são apresentadas no Quadro 2, incluem: taxa de criminalidade, taxa de resolução de crimes, tempo médio de resposta, taxa de reincidência, índice de satisfação da comunidade, número de patrulhas realizadas, taxa de prisões, taxa de apreensão de armas ilegais, taxa de participação comunitária, taxa de acidentes de trânsito, número de parcerias com outras instituições, investimento em capacitação e treinamento, índice de letalidade policial e eficiência na utilização de recursos.

QUADRO 2 - Indicadores-chave comuns de performance das organizações policiais.

Indicador-chave	Descrição
1. Taxa de criminalidade	Quantidade de crimes ocorridos em uma determinada área ou região. É importante acompanhar a evolução dessa taxa ao longo do tempo, a fim de avaliar a eficácia das estratégias de prevenção adotadas (Cano, 2002; Moore; Braga, 2003; Mohor, 2007).
2. Taxa de resolução de crimes	Proporção de crimes que são resolvidos e resultam em prisões ou condenações. Uma alta taxa de resolução indica uma efetiva investigação e aplicação da lei (Cano, 2002; Mastrofski, 1999; Moore; Braga, 2003).
3. Tempo médio de resposta	Tempo médio que leva para a polícia responder a uma chamada de emergência. Um tempo de resposta rápido é essencial, para garantir a segurança da população e prevenir a ocorrência de crimes (Mastrofski, 1999).
4. Taxa de reincidência	Proporção de criminosos que voltam a cometer crimes após terem sido presos ou condenados. Uma baixa taxa de reincidência indica que as medidas de reabilitação e reintegração estão sendo eficazes (Moore; Braga, 2003).
5. Índice de satisfação da comunidade	Nível de satisfação da comunidade em relação ao trabalho da polícia na prevenção de crimes. Pode ser medido por meio de pesquisas de opinião ou <i>feedbacks</i> recebidos (Cano, 2002; Mastrofski, 1999; Mohor, 2007; Moore; Braga, 2003).
6. Número de patrulhas realizadas	Quantidade de patrulhas realizadas em uma determinada área ou região. Um alto número de patrulhas indica uma presença policial mais forte, e pode dissuadir a ocorrência de crimes (Mastrofski, 1999).
7. Taxa de prisões	Número de prisões realizadas, indicando o sucesso na captura de criminosos e na aplicação da lei (Mohor, 2007; Moore; Braga, 2003).
8. Taxa de apreensão de armas ilegais	Quantidade de armas ilegais apreendidas pela polícia. Uma alta taxa de apreensão indica uma efetiva atuação na retirada de armas ilegais de circulação (Mohor, 2007; Moore; Braga, 2003).
9. Taxa de participação comunitária	Proporção de membros da comunidade que participam de programas de prevenção de crimes, como grupos de vizinhança ou programas de educação. Uma alta taxa de participação indica um maior engajamento da comunidade na prevenção de crimes (Mohor, 2007).
10. Taxa de acidentes de trânsito	Incidência de acidentes de trânsito em uma determinada área, permitindo avaliar a eficácia das ações de fiscalização e educação no trânsito (Moore; Braga, 2003).
11. Número de parceria com outras instituições	Quantidade de parcerias estabelecidas pela polícia com outras instituições, como escolas, empresas e organizações comunitárias. Essas parcerias podem fortalecer as ações de prevenção de crimes e promover uma maior integração entre a polícia e a comunidade (Mohor, 2007; Reynoso <i>et al.</i> , 2017).
12. Investimento em capacitação e	Investimento realizado pela polícia em capacitação e treinamento de

Indicador-chave	Descrição
treinamento	seus policiais. Um alto investimento nessa área indica um compromisso com a melhoria contínua e o aprimoramento das habilidades dos policiais na prevenção de crimes (Mohor, 2007; Reynoso <i>et al.</i> , 2017).
13. Índice de letalidade policial	Uso da força pela polícia e sua conformidade com os padrões legais (Mohor, 2007; Moore; Braga, 2003).
14. Eficiência na utilização de recursos	Uso dos recursos (pessoal, orçamento e equipamentos), e a relação entre o número de policiais e a população atendida (Cano, 2002; Mohor, 2007; Reynoso <i>et al.</i> , 2017).

Fonte: elaboração própria.

Importante ressaltar que esses indicadores devem ser adaptados às necessidades e realidades específicas de cada organização policial. Além disso, é fundamental estabelecer metas claras e acompanhar regularmente os resultados, a fim de garantir a eficácia das estratégias de prevenção de crimes, uma vez que o monitoramento do trabalho policial é um desafio enfrentado por todas as agências de aplicação da lei. Esse fato se deve, em certa parte, à discricionariedade inerente à função (Cano; Duarte, 2014), que inviabiliza a adoção de uma padronização no que se refere à forma ou natureza do que se deve medir, à medida aplicada e à justificativa, escolha e significado dos indicadores escolhidos para mensuração.

Dessa maneira, embora algumas medidas de desempenho possam se compatibilizar com as de outras organizações, elas precisam se submeter a adequações drásticas, seja devido ao método a ser percorrido ou ao modo de se operacionalizar a atuação de cada polícia no âmbito da segurança urbana (Tiwana; Bass; Farrel, 2015), ambiente inóspito, complexo e ambíguo para qualquer iniciativa simplista de engessamento. Os serviços policiais são complexos, heterogêneos e incertos (Carter; Day; Klein, 2002), características estas que afetam diretamente na escolha de um método que seja capaz de tratar de forma diferenciada os indicadores escolhidos, os objetivos prioritários e as esferas de atuação a ser analisada, e, conseqüentemente, a avaliação do respectivo desempenho (Collier, 2001).

Maguire (2004) sustenta ser as dimensões do desempenho da polícia abstrusas e multiformes, pois há divergência “[...] nas expectativas e prioridades sociais e políticas sobre o que a polícia deve alcançar, bem como em razão de vários mitos associados ao papel e função da polícia” (Shane, 2013). Portanto, imprescindível é que métodos próprios sejam desenvolvidos, e efetivo sistema de avaliação do desempenho policial implementado (Holmes; Piñeres; Kiel, 2006). Ambos, estruturados conforme as particularidades de cada organização, e adaptados a um conjunto específico de

indicadores que orientam a avaliação de suas atividades (Van Dooren, 2005), estabelecendo com precisão os objetivos e atribuições essenciais. Dessa forma, são definidas as dimensões que são mensuradas, avaliadas e comparadas (Maillard; Savage, 2012).

2.3 O cenário da polícia preventiva no Brasil

As ações de segurança pública não podem se restringir apenas às ações policiais de fiscalização e repressão, pois devem ser vinculadas a um conjunto de medidas consubstanciadas em planos e programas governamentais mais abrangentes, principalmente no que tange a prevenção. Assim, a segurança pública deve ser entendida como mecanismo de intervenção no meio social, ancorado na lei e norteado pelos bons costumes e boas práticas democráticas, que objetivam minimizar as tensões sociais (Spaniol; Moraes Júnior; Guimarães Rodrigues, 2020). Funcionam como molas que tornam menos rígidas as relações derivadas de conflitos de interesse, desigualdades sociais e fatores econômicos. O desenvolvimento de políticas públicas e estratégias capazes de responder à demanda social por segurança não pode ser vista como responsabilidade de um único governante ou de uma única instituição, a polícia. É um grande desafio para os governos e para o conjunto das instituições sociais.

Grande marco divisório desse processo histórico de ressignificação do modelo constitucional de segurança pública, a Lei n.º 13.675, de 11 de junho de 2018 (Brasil, 2018), disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, e institui o Susp, reservando à União a competência para estabelecer a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), e aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios suas respectivas políticas, observadas as diretrizes nacionais. Tal cenário inclui a segurança na pauta de prioridades da governança federal, a exemplo da saúde, educação, esporte e lazer, estabelecendo maior responsabilidade da União, coordenadora, gestora e órgão central do sistema, e despertando-a para uma atuação articulada, com o objetivo de “[...] promover a melhora da qualidade da gestão das políticas sobre segurança pública e defesa social” (Brasil, 2018), de acordo com o inciso I do artigo 22 da norma retro.

Por sua vez, o PNSP 2021-2023, instituído pelo Decreto n.º 10.822, de 28 de setembro de 2021, como instrumento para alcance dos objetivos da PNSPDS, estabelece prazo de duração de dez anos e estruturação em ciclos de implementação de dois anos (Brasil, 2021). Ainda, sua constituição em objetivos, ações estratégicas, metas,

indicadores de acompanhamento e resultado, estratégias de governança e de gerenciamento de riscos, monitoramento, avaliação e orientações aos entes federativos.

Dentre as diversas e diversificadas atividades desenvolvidas pelos integrantes operacionais do Susp, destacam-se os papéis de prevenção das infrações penais, desempenhado pela Polícia Rodoviária Federal, Polícia Militar, Polícia Legislativa e Guarda Municipal, e de repressão ao controle social, exercido pela Polícia Federal e Polícia Civil. A concretização de tais atribuições está intimamente ligada à missão de outros integrantes do Susp, a exemplo dos agentes de trânsito na prevenção e repressão de ilícitos administrativos de circulação, estacionamento, parada e excessos (peso e carga, lotação em veículo e emissão de gases poluentes), no exercício regular do poder de polícia de trânsito; dos oficiais de identificação, criminalística e medicina legal no auxílio à investigação policial por meio de laudo pericial; e dos profissionais dos órgãos do sistema penitenciário na segurança dos estabelecimentos penais.

A respeito desse aspecto multitarefas das organizações policiais, Lenza (2023) divide suas atividades em preventivas (administrativas, ostensivas ou de segurança) e repressivas (judiciárias ou investigativas) quanto ao objetivo. Na seara da prevenção ou ostensiva, a polícia atua preventivamente na área do ilícito administrativo, visando evitar a ocorrência do delito. Já na segunda vertente, após a consumação do fato delituoso, a polícia repressiva ou investigativa atua na elucidação da autoria, materialidade e circunstâncias em que aquele se deu. Nesse sentido, Tourinho Filho (2011, p. 237) ensina que:

A Polícia de Segurança, é óbvio, atua dentro da lei, mas, para o seu exercício, independe de quaisquer determinações dos Juizes. Não seria possível nem admissível que a Polícia, para evitar um “tiroteio” ou um “quebra-pau”, devesse procurar as Autoridades Judiciárias a fim de receber autorização para agir...

No intuito de evitar confusões entre os vocábulos “polícia-função” e “polícia-organização”, Carvalho Filho (2023, p. 223) afirma ser a primeira “[...] função estatal propriamente dita [...]”, que deve “[...] ser interpretada sob o aspecto material, indicando atividade administrativa [...]”; a última, por sua vez, consiste em “[...] órgão administrativo, integrado nos sistemas de segurança pública e incumbido de prevenir os delitos e as condutas ofensivas à ordem pública, razão por que deve ser vista sob o aspecto subjetivo ou formal”. Realça, ainda, que a polícia-organização frequentemente executa “[...] funções de polícia administrativa, mas a polícia-função, ou seja, a atividade oriunda do poder de polícia, é exercida por outros órgãos administrativos além da

corporação policial”.

Dentre os órgãos de aplicação da lei instituídos constitucionalmente para a manutenção da ordem e segurança interna nos estados, nos territórios e no Distrito Federal, coube às Polícias Militares, no âmbito de suas respectivas circunscrições, executar com exclusividade o policiamento ostensivo [e fardado], e “[...] atuar de maneira preventiva, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presume ser possível a perturbação da ordem [...]”, além da atribuição genérica e residual de “[...] assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos”, se todo o sistema de segurança pública colapsar, conforme §§ 5º e 6º do artigo 144 da Constituição da República Federativa do Brasil (CFRB) e alíneas do artigo 3º do Decreto-Lei n.º 667, de 2 de julho de 1969.

Nesse sentido, como força auxiliar e reserva do Exército - instituição militar permanente, exclusiva e típica de Estado, indispensável à preservação da ordem pública, à segurança pública, à incolumidade das pessoas e do patrimônio, e ao regime democrático -, as Polícias Militares, além de outras atribuições previstas em lei, tiveram a atribuição de Polícia Preventiva Especializada estampada explicitamente no texto da Lei n.º 14.751, de 12 de dezembro de 2023, que institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos estados, do Distrito Federal e dos territórios, diferentemente da implicitude dos dispositivos revogados do Decreto-Lei n.º 667, de 2 de julho de 1969.

No meio das diretrizes a serem observadas pelas Polícias Militares no âmbito de suas atribuições constitucionais e legais, a Lei n.º 14.751, de 12 de dezembro de 2023, traz a prevenção especializada, a “[...] utilização de meios tecnológicos disponíveis [...]” e a “[...] atualização das metodologias de trabalho para a constante melhoria dos processos de prevenção”. No que concerne à vertente preventiva das Polícias Militares, pode-se extrair da norma as seguintes atribuições:

Art. 5º Compete às polícias militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, nos termos de suas atribuições constitucionais e legais, respeitado o pacto federativo: [...]

III - realizar a prevenção e a repressão dos ilícitos penais militares [...];

IV - realizar a prevenção dos ilícitos penais, com adoção das ações necessárias ao pronto restabelecimento da ordem pública, no âmbito de suas atribuições constitucionais e legais; [...]

VI - exercer, por meio de delegação ou convênio, outras atribuições para prevenir e reprimir atos relacionados com a segurança pública com vistas a garantir a obediência às normas relativas à segurança de trânsito, de forma a assegurar a livre circulação e a evitar acidentes, sem prejuízo das atribuições dos agentes de trânsito e concomitantemente a estes;

VII - exercer a polícia de preservação da ordem pública e a polícia ostensiva, com vistas à proteção ambiental, a fim de: a) prevenir as condutas e as atividades lesivas ao meio ambiente; [...]

X - realizar coleta, busca e análise de dados, inclusive estatísticos, sobre a criminalidade e as infrações administrativas de interesse da preservação da ordem pública, da polícia ostensiva e da polícia judiciária militar, destinadas a orientar o planejamento e a execução de suas atribuições;

XI - produzir, difundir, planejar, orientar, coordenar, supervisionar e executar ações de inteligência e contrainteligência destinadas à execução e ao acompanhamento de assuntos de segurança pública, da polícia judiciária militar e da preservação da ordem pública, subsidiando ações para prever, prevenir e neutralizar ilícitos e ameaças de qualquer natureza que possam afetar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, na esfera de sua competência, observados os direitos e garantias individuais; [...]

XVIII - participar, no âmbito dos Estados e do Distrito Federal, do planejamento das políticas públicas e desenvolver políticas de prevenção de caráter educativo e informativo direcionadas à família, à infância, à juventude, a grupos vulneráveis, ao meio ambiente, ao trânsito, à prevenção e ao combate às drogas, entre outras, na forma da lei; [...]

XX - realizar ações de polícia comunitária para prevenção de conflitos;

XXI - atuar de forma integrada e cooperada com outras instituições constantes do art. 144 da Constituição Federal, com os demais órgãos públicos e com a comunidade, nos limites de suas atribuições constitucionais e da Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, de forma a garantir a eficiência de suas atividades; [...]

XXIV - implementar ações e programas contínuos e permanentes de prevenção, de orientação e de reeducação relacionados ao desvio de conduta ética policial militar (Brasil, 2023).

Depreende-se do artigo 329, da Portaria do Departamento-Geral do Pessoal (DGP-26), de 30 de outubro de 2023, que institui, na Polícia Civil do estado de São Paulo, a Consolidação das Normas de Serviço da Polícia Judiciária, o conceito de Polícia Preventiva Especializada, pelo qual entende-se:

[...] a ação de campo de caráter preventivo iniciada após a análise de dados coletados através de planejamento, registros estatísticos, informações criminais ou ações de inteligência visando identificar e, se o caso, coibir, determinadas modalidades delitivas em ambientes específicos, bem como, a ação de presença decorrente do poder de polícia do Estado em recintos ou locais de possíveis ocorrências policiais.

As Polícias Militares têm como característica primordial a ostensividade, que incide no contexto da prevenção primária, como forma de evitar que o delito ocorra, pela impressão de fiscalização social perene correlacionada a uma função humana, chamada por Hipólito e Tasca (2012) de “espantinho”, que aliada às políticas públicas, projeta influenciar de forma impeditiva o infringente social na escolha racional pelo cometimento do ato ilícito, ao se ver repellido pela presença policial durante a análise do ambiente ou do itinerário planejado para a consumação.

Além da vertente ostensiva, a atribuição constitucional à Polícia Militar para a preservação da ordem pública consiste em prevenção secundária, voltada a um fator de

risco criminal concreto, com iminência de incidir na ordem pública. Para este mister, no âmbito da preservação da ordem pública, não basta o policiamento ostensivo, que precisa ser orientado por abordagens adequadas e técnicas policiais militares reconhecidas sob o prisma de análises sistêmicas e diligências investigatórias mínimas, como sustentam Santana e Godinho (2023, p. 578), para se alcançar os objetivos e atender às necessidades dos cidadãos-clientes por meio de uma prevenção criminal eficiente.

2.4 Policiamento ostensivo, prevenção e controle de indicadores criminais pelas polícias militares

O Portal gov.br (Brasil, 2020) define policiamento preventivo como a atuação policial de fiscalização inerente à ordem pública, “[...] exclusiva das polícias militares, em cujo emprego o homem ou a fração de tropa engajados sejam identificados de relance”, seja pela farda, equipamento ou viatura, personificando a presença da ordem pública. Logo, embora a prevenção das infrações penais conte com a atuação coadjuvante de outros órgãos - a exemplo da Polícia Rodoviária Federal no patrulhamento ostensivo das rodovias federais, da Polícia Legislativa na segurança e proteção a autoridades legislativas, dignitários e instalações das respectivas casas, exercendo o ciclo completo de polícia em sua esfera de atuação, e das Guardas Municipais na proteção orgânica (bens, serviços e instalações) do município a que pertence -, a Polícia Militar atua como protagonista na prevenção criminal por meio do policiamento ostensivo.

A título de exemplificação da esfera atributiva de responsabilidade às Polícias Militares, prevista no artigo 124 da Constituição do estado de Goiás, têm-se o policiamento ostensivo de segurança, a preservação da ordem pública, a polícia judiciária militar, a garantia do poder de polícia, dos poderes e órgãos públicos estaduais (especialmente os das áreas fazendárias, sanitária, de uso e ocupação do solo e patrimônio cultural), a polícia florestal, a polícia rodoviária estadual e a polícia de trânsito. Não obstante, a organização policial militar também atua, concorrentemente, nas atribuições constitucionalmente demarcadas a outras instituições, consistindo em soldado de reserva para todas as frentes.

Independentemente da abordagem ou teoria organizacional de policiamento adotada como estratégia de prevenção de crimes e melhoria das ações policiais, a análise dos dados criminais gerados pelas organizações criminais se revela tanto um desafio aos gestores, quanto uma oportunidade de subsidiar a tomada de decisões, o que inclui a definição, monitoramento e avaliação de metas, indicadores e resultados (Alosani;

Yusoff; Al-Dhaafri, 2019). Nessa perspectiva, o Conselho Gestor do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais, de Rastreabilidade de Armas e Munições, de Material Genético, de Digitais e de Drogas (Consinesp) estipulou o estabelecimento, envio e divulgação dos Dados Nacionais de Segurança Pública (DNSP), para fins estatísticos, por meio da Resolução n.º 6, de 8 de novembro de 2021.

Nos termos da citada norma, consideram-se DNSP as informações oficiais de interesse da segurança pública, periodicamente coletadas junto aos gestores de estatística e análise estaduais e do Distrito Federal, por meio do Sistema de Validação de Dados Estatísticos (Sinesp-VDE). Tais dados devem englobar, ao menos, as seguintes categorias:

- I - homicídio doloso;
- II - roubo seguido de morte (Latrocínio);
- III - lesão corporal seguida de morte;
- IV - homicídio, na forma tentada;
- V - feminicídio;
- VI - morte, por intervenção de agente do Estado;
- VII - morte a esclarecer, sem indício de crime;
- VIII - morte no trânsito ou em decorrência dele;
- IX - morte de agente do Estado;
- X - suicídio;
- XI - suicídio de agente do Estado;
- XII - estupro;
- XIII - roubo de veículos;
- XIV - roubo a instituição financeira;
- XV - roubo de carga;
- XVI - furto de veículos;
- XVII - tráfico de drogas;
- XVIII - apreensão de cocaína;
- XIX - apreensão de maconha;
- XX - apreensão de arma de fogo;
- XXI - pessoa desaparecida;
- XXII - pessoa localizada;
- XXIII - mandado de prisão cumprido;
- XXIV - atendimento pré-hospitalar;
- XXV - busca e salvamento;
- XXVI - combate a incêndios;
- XXVII - emissão de alvará de licença; e
- XXVIII - realização de vistoria (Brasil, 2021c).

Desses 28 DNSP, dez constam entre os 21 indicadores selecionados pelo PNSP para monitorar a avaliação dos resultados, sendo: um como de acompanhamento (realização de vistoria); um como de resultado (morte no trânsito ou em decorrência dele); e oito, tanto como de resultado, quanto de acompanhamento (homicídio doloso, latrocínio, lesão corporal seguida de morte, feminicídio, morte de agente do estado, suicídio de agente do estado, roubo de veículos e furto de veículos).

Os indicadores de resultado estão relacionados diretamente com o acompanhamento das nove metas do PNSP para a redução da taxa nacional de homicídios, lesão corporal seguida de morte, furto e roubo de veículos, mortes violentas de mulheres, latrocínio e mortes no trânsito, bem como do número absoluto de vitimização e suicídio de profissionais de segurança pública. Já os indicadores de acompanhamento se correlacionam, para o atingimento da meta comum, a cada um dos respectivos indicadores de resultado, monitorando o comportamento destes no contexto nacional, estadual, distrital e municipal, a fim de identificar anormalidades que porventura sobrevenham no decorrer da implementação das ações estratégicas.

Há, contudo, quatro metas para o aumento do quantitativo de vagas no sistema prisional, e de presos que exercem atividades laborais e educacionais, bem como de ações de prevenção de desastres e acidentes em unidades de produção numa única localização geográfica onde a atividade econômica é realizada, devidamente certificadas, por meio de alvará de licenciamento ou instrumento equivalente emitido pelos Corpos de Bombeiros, que serão monitoradas apenas por indicadores de acompanhamento. Ainda, uma meta para a redução da taxa nacional de mortes no trânsito a ser avaliada apenas por indicadores de resultado. Ambas, contudo, alheias a qualquer ação estratégica desenvolvida pelo policiamento preventivo para a redução de crimes e conflitos sociais.

Para relacionar os objetivos da PNSPDS aos atores envolvidos, aos modelos e às metas propostas pelo PNSP, as 12 ações estratégicas apresentadas no Quadro 3 foram elaboradas, para as quais apenas órgãos que compõem a estrutura do MJSP foram nomeados como responsáveis, considerando a autonomia federativa dos entes.

QUADRO 3 - Ações estratégicas do Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030.

Estratégia	Ação
1	Promover, viabilizar, executar e aprimorar ações de governança e gestão da segurança pública e defesa social do País.
2	Desenvolver e apoiar a implementação de programas e projetos que favoreçam a execução de ações preventivas e repressivas articuladas com outros setores, públicos e privados, para a redução de crimes e conflitos sociais.
3	Aperfeiçoar a atuação, a coordenação estratégica e a integração operacional dos órgãos de segurança pública e defesa social para o enfrentamento de delitos transfronteiriços e transnacionais, inclusive com a ampliação do controle e da fiscalização nas fronteiras, nos portos e nos aeroportos.
4	Aperfeiçoar a gestão de ativos provenientes da atuação de persecução penal em casos de prática e financiamento de crimes, de atos de improbidade administrativa e de ilícitos apurados, e promover a sua destinação.
5	Qualificar o combate à corrupção, à oferta de drogas ilícitas, ao crime organizado e à lavagem de dinheiro, com a implementação de ações de prevenção e repressão dos delitos dessas naturezas.
6	Qualificar e fortalecer a atividade de investigação e perícia criminal, com vistas à melhoria dos índices de resolução de crimes e infrações penais.

Estratégia	Ação
7	Padronizar tecnologicamente e integrar as bases de dados sobre segurança pública entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios, por meio da implementação do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais, de Rastreabilidade de Armas e Munições, de Material Genético, de Digitais e de Drogas (Sinesp) e do Sistema de Informações do Departamento Penitenciário Nacional (Sisdepen), e por meio dos dados obtidos do Sistema Nacional de Trânsito (SNT) e de outros sistemas de interesse da segurança pública e defesa social, com o uso de ferramentas de aprendizado de máquina (<i>machine learning</i>) para categorização e análise.
8	Fortalecer a atividade de inteligência das instituições de segurança pública e defesa social, por meio da atuação integrada dos órgãos do Susp, com vistas ao aprimoramento das ações de produção, análise, gestão e compartilhamento de dados e informações.
9	Promover o aparelhamento e a modernização da infraestrutura dos órgãos de segurança pública e defesa social.
10	Aperfeiçoar as atividades de segurança pública e defesa social por meio da melhoria da capacitação e da valorização dos profissionais, do ensino e da pesquisa em temas finalísticos e correlatos.
11	Aperfeiçoar as condições de cumprimento de medidas restritivas de direitos, de penas alternativas à prisão e de penas privativas de liberdade, com vistas à humanização do processo e redução dos índices gerais de reincidência.
12	Desenvolver e apoiar ações articuladas com outros setores, públicos e privados, destinadas à prevenção e à repressão da violência e da criminalidade relacionadas com as mulheres, aos jovens e a outros grupos vulneráveis, bem como ao desaparecimento e ao tráfico de pessoas.

Fonte: elaboração própria com base nos dados de Brasil (2021d).

No entanto, pode-se identificar no PNSP ações condizentes com as responsabilidades das instituições estaduais, distritais ou municipais quanto aos objetivos da PNSPDS. Isso porque a implementação das ações estratégicas também envolve atores políticos, táticos e operacionais. Especificamente no que se refere ao papel de integrantes operacionais do Susp e à abordagem do policiamento preventivo, extraem-se as seguintes ações apresentadas no Quadro 4.

QUADRO 4 - Aspectos do policiamento preventivo identificados nas ações estratégicas do PNSP.

Ação Estratégica	Atividade
2	<ul style="list-style-type: none"> - Ações preventivas e de salvaguarda, e conjugação de esforços de setores públicos e privados, inclusive de polícia comunitária e de atuação municipal; - Compartilhamento de informações para diminuir o quantitativo de armas ilegais em circulação; - Aprimoramento das atividades relativas à segurança ambiental, com foco na diminuição do tráfico ilegal de animais e minerais, do mau uso do solo e de sua ocupação, dos danos à fauna, à flora e à biodiversidade; - Atuação na redução de crimes e infrações de trânsito, em especial por meio do emprego de tecnologia na atividade de fiscalização; - Intensificação de operações preventivas e repressivas nas divisas dos Estados e do Distrito Federal, com foco no enfrentamento dos crimes de maior potencial ofensivo;
10	- Mapeamento da criminalidade violenta, de modo a discriminar as características regionais e locais, a fim de garantir a elaboração de planos de ações com estratégias de atuação focadas na prevenção e na resolução, baseadas em evidências dos problemas locais;
12	- Ações preventivas com o objetivo de reduzir a prática de crimes e de violência.

Fonte: elaboração própria com base nos dados de Brasil (2021d).

No intuito de constatar a forma que essas diretrizes são assimiladas e implementadas no âmbito das secretarias estaduais de segurança pública, foram analisados os dados de indicadores divulgados por uma pasta de cada região do país (Norte, Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste). Assim, identificaram-se 29 indicadores no Amazonas; 21 no Rio Grande do Sul e em Goiás; 35 em São Paulo; e 13 no Rio Grande do Norte, dados estes que apresentam tanto similaridades quanto particularidades, a exemplo de tipos de crimes estabelecidos como indicadores criminais, normas que os regulamentam (leis e portarias) e relação entre desempenho, eficiência e produtividade das agências de aplicação da lei.

Nesse cenário, onde diretrizes estratégicas de segurança pública são estabelecidas pelo governo federal, amalgamando planos de prevenção em ações integradas e intervenções interagências - por meio de esforços de uma ampla gama de envolvidos alienados no âmbito subnacional quanto aos respectivos papéis a serem exercidos para o alcance dos objetivos da política ou plano -, a falta de padronização na definição de responsabilidades entre os níveis estadual, distrital e municipal é um fator que não reflete apenas nas ações implementadas, mas, principalmente, na mensuração de suas eficiências (Santos; Filho, 2025). A necessidade de se estabelecer objetivos, metas, indicadores (estratégicos, táticos e operacionais) e métricas padronizadas nacionalmente para a polícia preventiva é crucial para que a avaliação da performance das Polícias Militares seja uniforme em qualquer unidade subnacional e independente do avaliador.

2.5 Discussão

A ausência histórica de uma estratégia nacional para o controle sistêmico da criminalidade, possibilitou a desarticulação generalizada dos órgãos de segurança pública, a descoordenação de políticas voltadas à área e o surgimento de fenômenos criminais itinerantes, os quais não podem ser tratados de forma atomística (Spaniol; Moraes Júnior; Guimarães Rodrigues, 2020), através de abordagens lineares clássicas na esfera subnacional, mas apenas no seu conjunto, como um sistema complexo.

A inexistência, até então, de uma norma mestra que delineasse as atribuições da polícia preventiva, permitiu interpretações distintas quanto ao papel das Polícias Militares no controle da criminalidade, as quais tiveram sua identidade adstrita à função de “espantinho”, caracterizada pela ostensividade como estratégia de preservação da ordem pública (Hipólito; Tasca, 2012). Somado a isso, a busca pela implementação de um modelo de segurança pública mais eficiente - em um país multifacetado por

peculiaridades regionais, sociais, econômicas, legislativas e políticas - esbarra na confusa e vaga repartição de atribuições e responsabilidades das polícias brasileiras (Lenza, 2023), que refletem na impossibilidade de ações mais efetivas, contínuas, consistentes e consolidantes, bem como nas métricas de avaliação do desempenho (Rolim; Pereira, 2022) dos órgãos de segurança pública nos entes subnacionais.

Nesse cenário, onde diretrizes estratégicas de segurança pública são estabelecidas pelo governo federal - amalgamando planos de prevenção e repressão por programas desdobrados em ações integradas e interagências entre órgãos de segurança pública, defesa, fiscalização e diplomacia - , a falta de padronização na definição de responsabilidades entre os níveis municipal, estadual, distrital e federal incide não apenas nas respectivas abordagens implementadas pelo viés preventivo da polícia, mas, especialmente, na mensuração de sua performance operacional de eficiência e produtividade no controle da criminalidade.

O papel preventivo da polícia - exercido por décadas nas agências brasileiras de aplicação da lei como função implícita, tanto na prevenção primária quanto secundária - tornou-se recentemente atribuição explícita, direta e específica das Polícias Militares, que passam a atuar como protagonistas em uma zona cinzenta entre a ocorrência do crime e a investigação policial, tanto na análise de dados quanto em diligências investigatórias mínimas, ampliando seu exercício para além das fronteiras tradicionais. Desse modo, a fixação e o acordo de indicadores de desempenho de eficiência e produtividade das Polícias Militares devem se basear em objetivos, metas e métricas estratégicas e nacionalmente padronizadas, bem como em seus desdobramentos nos níveis tático e operacional, observadas as políticas e os planos do respectivo ente subnacional.

Diante dessa nova roupagem normativa, as Polícias Militares permanecem inseridas em um contexto orientado para a resolução de problemas criminais, mas com envolvimento ativo da comunidade em que atua e estratégias específicas para cada evento ou fenômeno sob os quais metas e indicadores serão fixados, de acordo com as atribuições de polícia preventiva para o controle criminal, seja na manutenção ou redução dos índices de incidência. Nesse sentido, planos de comando passam a ser previstos e exigidos dos comandantes-gerais das Polícias Militares do país, conforme o artigo 7º da Lei n.º 14.751, de 12 de dezembro de 2023, os quais deverão fixar metas, indicadores, prestações de contas e participação da sociedade, além de se ajustarem aos planejamentos estratégicos das secretarias a que estão vinculadas, bem como às políticas e planos estaduais ou distrital e nacionais de segurança pública.

Por outro lado, por mais que boas práticas de polícia preventiva possam ser identificadas no âmbito das Polícias Militares brasileiras, a constatação trazida por Santos e Gomes (2021) - em revisão de literatura acerca do desempenho de organizações policiais - de inexistência de uma teoria geral sobre o desempenho policial deve ser considerada, uma vez que a performance da polícia consiste em objeto de estudo multiforme, heterogêneo e multifacetado, no que propõem “[...] uma agenda de pesquisa voltada para definir o desempenho das polícias brasileiras e avaliá-lo, de acordo com as suas características e atribuições [...]”, bem como a necessidade de se estudar suas diversas dimensões, procurando compreender as atividades que realizam, e identificar como podem ser mensuradas, a fim de aprimorar o controle social sobre essas organizações e aprimorar seu desempenho.

Nesse sentido, diante da recente previsão de práticas avaliativas do desempenho da polícia preventiva na lei orgânica das Polícias Militares dos entes subnacionais, bem como a estabelecimento de objetivos, metas, indicadores, ações estratégicas e prazos no PNSP, a assimilação dessas diretrizes nas políticas e planos estaduais e distrital carece de uma análise mais aprofundada. Observa-se que as ações a serem desenvolvidas pelas Polícias Militares, no âmbito da prevenção, muitas vezes são extraídas de normas que abordam aspectos genéricos, alienadas ao modelo bipartido do ciclo de policiamento adotado no país. Esta lacuna é ainda mais evidente pela ausência de menção aos papéis específicos dos atores envolvidos, o que pode comprometer a eficácia e eficiência das estratégias implementadas (Maillard; Savage, 2018).

Um desafio adicional reside na discrepância entre as diretrizes nacionais e a prática nos entes subnacionais, uma vez que suas instituições muitas vezes adotam taxas por habitantes ou números absolutos para mensurar o desempenho, sem considerar a complexidade das realidades locais. Isso levanta questionamentos sobre a adequação desses indicadores para avaliar, de forma abrangente, a eficiência das ações preventivas.

Diante do exposto, a análise da avaliação de desempenho da polícia preventiva revela um panorama complexo e em constante evolução no contexto brasileiro. Embora o país tenha adotado, ainda que tardiamente, a rota trilhada por polícias americanas, latinas e europeias, rumo a uma gestão mais sofisticada da segurança pública, algumas peculiaridades merecem destaque, como a ausência de critérios uniformes para avaliar o desempenho, que resulta em uma diversidade de abordagens não identificadas em organizações de países com fortes mecanismos correccionais, e formas de controle outras, além das internas.

O diagnóstico de Rolim e Pereira (2022) aponta que a ausência de padronização entre os entes subnacionais na definição de indicadores de eficiência, resulta no uso indiscriminado de descritores operacionais e registros criminais. Esses critérios são aplicados “[...] sem consideração por resultados efetivos na redução do crime e da violência, pela redução da letalidade, pela legitimidade policial e pela confiança do público nas corporações [...]” (Rolim; Pereira, 2022). Além disso, afirmam que as polícias brasileiras “[...] permanecem afastadas de um padrão gerencial de excelência e de indicadores de eficiência que lhes permitam medir de forma apropriada seu desempenho institucional [...]” (Rolim; Pereira, 2022).

Embora essa análise seja fundamentada em respostas fornecidas pelas secretarias de segurança pública estaduais e distrital - geralmente ocupadas por agentes políticos nomeados temporariamente como titulares e por gestores comissionados -, há a necessidade de complementá-la com estudos empíricos mais abrangentes. É essencial investigar os indicadores estabelecidos pelas Polícias Cíveis e Militares nos estados e no Distrito Federal, considerando respostas obtidas diretamente dessas instituições. Diferentemente das secretarias, essas corporações possuem quadros compostos por militares ou servidores estatutários, que são técnicos qualificados e capacitados para avaliar de maneira mais precisa o desempenho institucional.

A padronização dos indicadores entre os entes subnacionais, a maior participação da comunidade e de outras instituições no controle do desempenho preventivo policial (Alexandri; Pragiwani; Yuswardi, 2019), e a adoção de idênticos parâmetros para a mensuração dos resultados alcançados, a exemplo do que ocorre no Reino Unido e nos Estados Unidos²³, revelam-se medidas aplicáveis e tendência das normas e estudos sobre o papel das Polícias Militares frente às demandas atuais da nação brasileira.

Nesse contexto, a avaliação de desempenho da polícia preventiva emerge como um elemento essencial na evolução da gestão de segurança pública, seguindo uma trajetória influenciada pelas práticas adotadas por organizações policiais em diferentes partes do mundo. À medida que as Polícias Militares absorvem, adaptam e se inspiram nas experiências e práticas de forças policiais americanas, latinas e europeias - que, em determinado momento de sua evolução doutrinária e organizacional, enfrentaram desafios

²³ No Reino Unido, a Inspeção da Polícia avalia anualmente a efetividade, eficiência e legitimidade das forças policiais. Nos EUA, o Departamento de Justiça foca na redução do crime e no bem-estar social, em vez de métricas tradicionais como prisões e tempo de resposta (Rolim; Pereira, 2022).

semelhantes aos observados no Brasil -, torna-se fundamental o aprimoramento contínuo da análise de dados. Esse processo é essencial para orientar estratégias operacionais mais eficazes e alinhadas às realidades e demandas da segurança pública.

O desenvolvimento tardio, porém, assertivo, das normativas que delineiam o papel fundamental da análise de dados gerados pelos órgãos de segurança, reflete o comprometimento crescente com abordagens mais sofisticadas na gestão da segurança pública. Essas normas proporcionam um guia valioso para a orientação de estratégias embasadas em dados, destacando a importância de métodos adequados na mensuração dos resultados obtidos.

2.6 Conclusão

Ao explorar as diretrizes e normas brasileiras para as práticas avaliativas de desempenho da polícia preventiva numa perspectiva internacional, evidenciou-se um cenário complexo e desafiador. A normatização nacional, ao definir objetivos, metas, indicadores de resultado e acompanhamento, ações estratégicas e prazos, depara-se com a intrincada tarefa de discernir, de maneira específica, as atribuições entre polícia preventiva e repressiva. A atualidade da delimitação para a avaliação da eficiência da polícia preventiva no Brasil ressalta um progresso recente, onde as responsabilidades são segregadas entre organizações policiais distintas, operando em níveis estratégicos.

No entanto, a implementação efetiva dessas diretrizes encontra obstáculos na necessidade de adaptação pelas instituições nos entes subnacionais, ajustando-as aos níveis tático e operacional. A concretização dessas normas depende crucialmente da capacidade dos profissionais da linha de frente em assimilá-las e aplicá-las de forma prática e eficiente. É digno de nota o recente reconhecimento explícito das atribuições de polícia preventiva às Polícias Militares, delineando uma mudança significativa. No entanto, é imperativo destacar que essa atribuição requer uma abordagem especializada na coleta e análise de dados, bem como em diligências investigatórias mínimas.

Assim, diante dos desafios e avanços identificados, é evidente a importância de uma contínua revisão e aprimoramento das normativas brasileiras, que promovam a adaptação às demandas da realidade nacional e internacional, com o intuito de fortalecer as práticas de polícia preventiva e, conseqüentemente, contribuir para a construção de uma sociedade mais segura e justa. Em consideração às diretrizes e normas brasileiras voltadas para práticas avaliativas do desempenho da polícia preventiva, torna-se evidente a necessidade premente de aprofundamento nos estudos que visem ao desenvolvimento e

consolidação de conhecimentos específicos, contemplando as peculiaridades das organizações policiais militares. Este enfoque justifica a preocupação com uma teorização específica, indo além dos parâmetros já estabelecidos nos estudos sobre o desempenho organizacional de outras entidades, sejam públicas ou privadas.

A pesquisa empreendida revelou que a definição e avaliação do desempenho da polícia preventiva no Brasil exigem uma análise das dimensões, a fim de compreender as atividades realizadas e identificar como podem ser mensuradas. Este esforço é fundamental para ampliar o controle social sobre essas organizações e aprimorar seu desempenho de acordo com suas características e atribuições. Este trabalho, portanto, representa uma contribuição significativa para um campo de conhecimento que carece de estudos empíricos no contexto brasileiro. A busca por uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas operacionais das Polícias Militares no viés preventivo é essencial para aprimorar as estratégias de segurança pública.

Embora haja avanços recentes nas normativas nacionais para avaliação do desempenho da polícia preventiva, é crucial aprofundar o monitoramento da assimilação dessas diretrizes nas práticas das unidades subnacionais. Além disso, uma revisão mais detalhada das normas, considerando a especificidade do modelo bipartido do ciclo de policiamento e a definição clara dos papéis dos atores envolvidos, se faz necessária para promover estratégias mais eficientes e alinhadas com as demandas sociais.

Para estudos futuros, propõe-se uma pesquisa com método exploratório junto às Polícias Militares, focando nos objetivos, metas e indicadores estabelecidos para a dimensão do controle criminal e vitimização. Além disso, uma análise mais detalhada sobre os indicadores operacionais de eficiência e produtividade, adequados para medir o desempenho das Polícias Militares no aspecto preventivo das agências responsáveis pela aplicação da lei, se apresenta como uma vertente de pesquisa promissora. Em síntese, o presente estudo ressalta a importância de se continuar aprofundando o entendimento sobre as práticas avaliativas do desempenho da polícia preventiva, promovendo, desse modo, avanços significativos no cenário de segurança pública no Brasil.

Referências bibliográficas

ALEXANDRI, Mohammad Benny; PRAGIWANI, Meita; YUSWARDI. The effect of competence and discipline of work on motivation and its impact on performance of forensic checkers at puslabfor bareskrim Indonesia national police (POLRI). **Academy of Strategic Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 1-13, 2019.

ALOSANI, Mohammed Saleh; YUSOFF, Rushami; AL-DHAAFRI, Hassan. The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. **Innovation & Management Review**, v. 17, n. 1, p. 2-24, 2019. DOI: 10.1108/INMR-06-2018-0039.

AMAZONAS. Dados Estatísticos da Segurança. **Secretaria da Segurança Pública**, 2023. Disponível em: www.ssp.am.gov.br/ssp-dados. Acesso em: 17 dez. 2024.

BARROS, Ludymilla Carvalho de; MARQUES, Adriana Alvarenga. Avaliação de Desempenho no Serviço Público: como tem sido feita, quais os resultados e as principais dificuldades do processo. RACE - **Revista De Administração Do Cesmac**, 10, 11-29, 2021. Recuperado de <https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/1411>.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: **Senado Federal**, 2016.

BRASIL. Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos estados, dos territórios e do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: **Presidência da República**, 1969.

BRASIL. Decreto nº 10.822, de 28 de setembro de 2021. Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2023. Brasília, DF: **Presidência da República**, 2021a.

BRASIL. Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Brasília, DF: **Presidência da República**, 2018.

BRASIL. Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos estados, do Distrito Federal e dos territórios, nos termos do inciso XXI do caput do art. 22 da Constituição Federal, altera a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, e revoga dispositivos do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969. Brasília, DF: **Presidência da República**, 2023.

BRASIL. Parecer CNE/CES nº 945, de 9 de outubro de 2019. Consulta sobre a inclusão das Ciências Policiais no rol das ciências estudadas no Brasil. Brasília, DF: **Conselho Nacional de Educação**, 2019.

BRASIL. Poder Executivo Federal. Solicitar policiamento preventivo. **Portal gov.br**, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos-estaduais/solicitar-policiamento-preventivo-1>. Acesso em: 4 jan. 2024.

BRASIL. Resolução CONSINESP/MJSP nº 6, de 8 de novembro de 2021. Dispõe sobre o estabelecimento, envio e divulgação dos Dados Nacionais de Segurança Pública, para fins estatísticos, pelos integrantes do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais, de Rastreabilidade de Armas e Munições, de Material Genético, de Digitais e de Drogas - Sinesp. Brasília, DF: Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Biblioteca digital MJ**, 2021b.

BRASIL. Resolução nº 6, de 8 de novembro de 2021. Dispõe sobre o estabelecimento, envio e divulgação dos Dados Nacionais de Segurança Pública, para fins estatísticos, pelos integrantes do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais, de Rastreabilidade de Armas e Munições, de Material Genético, de Digitais e de Drogas – Sinesp. **Ministério da Justiça e Segurança Pública**. Brasília, 2021c.

BULLOCK, Karen; SIDEBOTTOM, Aiden; ARMITAGE, Rachel; ASHBY, Matthew PJ; CLEMMOW, Caitlin; KIRBY, Stuart; LAYCOCK, Gloria. Police perceptions of problem-oriented policing and evidence-based policing: evidence from England and Wales. **Police Practice and Research**, [S. l.], v. 23, n. 6, 2022.

CANO, Ignacio. La Policía y su evaluación: propuestas para la construcción de indicadores de evaluación en el trabajo policial. **Centro de Estudios para el Desarrollo, Área Seguridad Ciudadana**, 2002. Disponível em: <https://docer.com.ar/doc/nv881nn>. Acesso em: 22 dez. 2024.

CANO, Ignacio; Duarte, Thais Lemos. As corregedorias dos órgãos de segurança pública no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 84-108, 2014.

CARTER, Neil; DAY, Patricia; KLEIN, Rudolf. **How organisations measure success: The use of performance indicators in government**. Routledge, 2002.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 37. ed. Barueri, SP: Atlas, 2023.

CEPIK, Marco; BORBA, Pedro. Crime organizado, estado e segurança internacional. **Contexto Internacional**, [S. l.], v. 33, n. 2, 2011.

CLARK, Robert M. **Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach**. 4. ed. CQPRESS A Division of Congressional Quarterly Inc. Washington, D.C., 2013.

COLLIER, Paul M. The power of accounting: a field study of local financial management in a police force. **Management Accounting Research**, [S. l.], v. 12, p. 465-86, 2001.

DURANTE, Marcelo; BORGES, Doriam. Avaliação e desempenho em segurança pública. In: **Indicadores de Desempenho em Segurança Pública**. Brasília, DF: Ministério da Justiça, 2011. p. 63-86.

FERREIRA, Bilmar Angelis de Almeida; RIGUEIRA, André Di Lauro. Os indicadores-

chave de desempenho como aliados da análise criminal. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 7, n. 2, 2013.

GASSNER, Drorit; GOFEN, Anat; RAAPHORST, Nadine. Performance management from the bottom up. **Public Management Review**, v. 24, n. 1, p. 1-18, 2020. DOI: 10.1080/14719037.2020.1795232.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIÁS. **Constituição Estadual de 1989**. Goiânia, GO: Casa Civil, 1989.

GOIÁS. Estatísticas. **Secretaria da Segurança Pública**, 2023. Disponível em: <https://www.seguranca.go.gov.br/estatisticas>. Acesso em: 17 dez. 2024.

HIPÓLITO, Marcello Martinez; TASCA, Jorge Eduardo. **Superando o mito do espantinho** - uma polícia orientada para a resolução dos problemas de segurança pública. Florianópolis, SC: Insular, 2012.

HOLMES, J.; PIÑERES, S. G.; KIEL, D. Reforming government agencies internationally: is there a role for the balanced scorecard? **International Journal of Public Administration**, [S. l.], v. 29, n. 12, p. 1125-45, 2006.

KIEDROWSKI, John S., *et al.* Canadian Police Board Views on the Use of Police Performance Metrics. **Ottawa: Public safety Canada**, 2013. Disponível em: <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/plc-vws-prfrmnc-mtrcs/plc-vws-prfrmnc-mtrcs-eng.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2024.

LELANDAIS, Isabelle. *Mesure de la performance policière: expériences internationales*, Montréal. **Centre international pour la prévention de la criminalité**, 2007. Disponível em: https://cipc-icpc.org/wp-content/uploads/2019/08/Mesure_de_la_performance_policiere_FR.pdf. Acesso em: 4 jan. 2024.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional**. 27 ed., São Paulo: Saraiva, 2023. (Coleção esquematizado).

MAGUIRE, Edward R. Police departments as learning laboratories. **Police departments as learning laboratories**. Washington, DC: Police Foundation, 2004. Disponível em: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/police-departments-learning-laboratories>. Acesso em: 4 jan. 2024.

MAILLARD, Jacques de; SAVAGE, Stephen P. Comparing performance: the development of police performance management in France and Britain. **Policing and Society: An International Journal of Research and Policy**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 363-383, 2012.

MAILLARD, Jacques de. Police performance regimes and police activity: Compstat in Paris and London compared. **European Journal of Criminology**, v. 15, n. 5, p. 589-608, 2018. DOI: 10.1177/1477370817749497.

MAILLARD, Jacques de; SAVAGE, Stephen P. Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management. **Criminology & Criminal Justice**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 314-331, 2018.

MARTINS, Vinícius Abílio; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, 25(3), 1-20, 2020. <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v25i3.51180>.

MASTROFSKI, Stephen D. Policing for People. Ideas in American Policing. **Police Foundation**, [S. l.], 1999. Disponível em: <https://www.policefoundation.org/wp-content/uploads/2015/06/Mastrofski-1999-Policing-For-People.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2024.

MCINTYRE, Michael L.; CAPUTO, Tullio; HODGKINSON, Tarah; WANG, Lucy; DAVIDSON, Robert. Using organization performance assessment to improve service to the community. **Police Practice and Research**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 711-726, 2021.

MEIRELES, Amauri; ESPÍRITO SANTO, Lúcio Emílio. Teoria Introdutória à Policiologia. **O Alferes**, [S. l.], v. 6, n. 18, p. 15-50, 1989.

MOHOR, Alejandra. Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial. Documento de trabajo N° 2. **Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana**, Universidad de Chile, 2007. Disponível em: https://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/op_07_documentodos.pdf. Acesso em: 22 dez. 2023.

MOORE, Mark H.; BRAGA, Anthony A. The “Bottom Line” of policing: what citizens should value (and measure!). **Police Performance, Police Executive Research Forum**, [on-line], 2003. Disponível em: https://www.policeforum.org/assets/docs/Free_Online_Documents/Police_Evaluation/the%20bottom%20line%20of%20policing%202003.pdf. Acesso em: 4 jan. 2024.

MUNIZ, Jacqueline de Oliveira; PAES-MACHADO, Eduardo. Polícia para quem precisa de polícia: contribuições aos estudos sobre policiamento. **Caderno CRH**, [S. l.], v. 23, n. 60, p. 437-447, 2010.

NEPOMUCENO, Thyago C.C.; DARAI, Cinzia; COSTA, Ana Paula C. S. Multicriteria Ranking for the Efficient and Effective Assessment of Police Departments. **Sustainability**, 13, 2021.

PATRIARCA, Gabriel. Policialmente plural: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, [S. l.], v. 16, n. 3, 2023.

PERRY, Walt L.; MCINNIS, Brian; PRINCE, Carter C.; SMITH, Susan C.; HOLLYWOOD, John S. Predictive Policing: The role of crime forecasting in law enforcement operations. **RAND Corporation**, [S. l.], 2013.

PINC, Tânia. Desempenho policial: treinamento importa? **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 36-55, 2009.

REYNOSO, Luis Felipe Llanos; RIVAS, Luis Arturo; LAMBARRY, Fernando; TRUJILLO, Mara M. La eficácia de la policia em México: um enfoque cualitativo. **Polis México**, [S. l.], v. 13, n. 2, 2017, p. 107-138, 2017.

RIO GRANDE DO NORTE. Coordenadoria de Informações Estatísticas e Análise Criminais. **Secretaria da Segurança Pública e da Defesa Social**, 2023. Disponível em: <http://www.defesasocial.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=69393&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=COINE>. Acesso em: 17 dez. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Indicadores criminais. **Secretaria da Segurança Pública**, 2023. Disponível em: www.ssp.rs.gov.br/indicadores-criminais. Acesso em: 17 dez. 2023.

ROCHE, Sebastião. Performance management in France: a police or an electoral issue? **Policing: A Journal of Policy and Practice**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 331-339, 2008.

ROLIM, Marcos; PEREIRA, Vanessa de Quadros. A eficiência policial e seus indicadores. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 314-331, 2022.

SANTANA, Douglas Freire. O ensino militar estadual além da lei de diretrizes e bases da educação nacional. **Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 33-44, 2014.

SANTANA, Douglas Freire; GODINHO, Nair Bastos de Rezende. A atuação policial militar nas diligências investigatórias mínimas. *In*: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. (org.). **Contextos e Perspectivas de Inteligência de Segurança Pública no Brasil**. Belo Horizonte, MG: Editora Parabellum, 2023. p. 543-583.

SANTOS, Andersson Pereira dos; GOMES, Adalmir de Oliveira. Desempenho de organizações policiais: revisão sistemática da literatura. **Revista do Serviço Público [Recurso Eletrônico]**, v. 72, n. 1, 2021.

SANTOS, Felipe Haleson Ribeiro Dos; FILHO, Edson Ronaldo Guarido. DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES POLICIAIS: Formas de abordagem do tema a partir da revisão de literatura. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 19, n. 1, 2025. DOI: 10.31060/rbsp.2025.v19.n1.1927.

SÃO PAULO. Dados e Informações Estatísticas. **Secretaria da Segurança Pública**, 2023. Disponível em: www.ssp.sp.gov.br/estatistica. Acesso em: 17 dez. 2023.

SÃO PAULO. Secretaria da Segurança Pública. Portaria DGP-26, de 30 de outubro de 2023. Institui, na Polícia Civil do estado de São Paulo, a Consolidação das Normas de Serviço da Polícia Judiciária e dá outras providências. **Gabinete do Delegado-Geral da Polícia Civil**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ponte.org/wp-content/uploads/2023/11/Portaria-DGP-26-de-30-10-2023.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2024.

SHANE, Jon M. Daily work experiences and police performance. **Police Practice and Research**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 1-19, 2013.

SOUZA, Renato Vieira de; REIS, Gilberto Protásio dos. O controle da polícia no Brasil: uma introdução ao controle científico da polícia. **São Paulo em Perspectiva**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 76-91, 2007.

SPANIOL, Marlene Inês; JÚNIOR, Martim Cabelreira Moraes; RODRIGUES, Carlos Roberto Guimarães. Como tem sido planejada a Segurança Pública no Brasil? Análise dos Planos e Programas Nacionais de Segurança implantados pós-redemocratização. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 100-127, 2020.

SU, Tao Scofield; CHEN, Chunhua; CUI, Xiaoyu; YANG, Chunsheng; MA, Weimo. Consistency at different levels: a meta-analytic examination of organizational trust and performance. **Nankai Business Review International**, v. 11, n. 4, p. 537-567, 2020. DOI: 10.1108/nbri-01-2020-0005.

TIWANA, Neena; BASS, Gary; FARRELL, Graham. Police performance measurement: an annotated bibliography. **Crime Science**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 1-28, 2015.

TOURINHO FILHO, Fernando da Costa. **Processo Penal**. vol. 1. 33 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

VAN DOOREN, Wouter. What makes organizations measure? Hypotheses on the causes and conditions for performance measurement. **Financial Accountability & Management**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 363-383, 2005.

VIEIRA, Renato; PROTÁSIO, Gilberto. 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**, [S. l.], v. 5, n. 8, p. 206-220, 2011.

WANG, Hongning; MA, Sanjun. Preventing crimes against public health with artificial intelligence and machine learning capabilities. **Socio-Economic Planning Sciences**, [S. l.], v. 80, 2022.

3 ARTIGO II

A Utilização de Indicadores Criminais na Mensuração do Desempenho Operacional das Polícias Militares Brasileiras: Uma Perspectiva Estratégica

Resumo

Este artigo analisa as práticas de avaliação de desempenho adotadas pelas Polícias Militares brasileiras no controle de indicadores criminais, com base em dados primários coletados por meio de questionários estruturados e semiestruturados aplicados a comandantes-gerais das corporações. A pesquisa investiga como os indicadores de desempenho operacional são utilizados para monitorar e mensurar ações voltadas à manutenção ou redução das taxas criminais, considerando a aderência às diretrizes previstas na legislação nacional, como a Lei nº 13.675/2018 e a Lei nº 14.751/2023. Os resultados indicam predominância de indicadores de produtividade e eficiência nas práticas avaliativas, bem como desafios na padronização de métricas, na integração de dados entre instituições e na consolidação de planos de comando alinhados às normas federais. A análise dos dados evidenciou a necessidade de aprimoramento dos sistemas de avaliação de desempenho e o fortalecimento da governança institucional por meio da utilização de indicadores estratégicos e operacionais. O estudo contribui para o debate sobre a mensuração da efetividade das ações de segurança pública, oferecendo subsídios técnicos para o aperfeiçoamento da gestão policial no Brasil.

Palavras-chave: polícia militar; avaliação de desempenho; indicadores operacionais, controle criminal.

The Use of Crime Indicators in Measuring the Operational Performance of Brazilian Military Police Forces: A Strategic Perspective

Abstract

This article analyzes the performance evaluation practices adopted by Brazilian Military Police forces in controlling crime indicators, based on primary data collected through structured and semi-structured questionnaires applied to general commanders of the institutions. The research investigates how operational performance indicators are used to monitor and measure actions aimed at maintaining or reducing crime rates, considering their alignment with national legal frameworks such as Law No. 13.675/2018 and Law No. 14.751/2023. The findings indicate a predominance of productivity and efficiency indicators in evaluative practices, as well as challenges related to metric standardization, data integration between institutions, and the implementation of command plans aligned with federal regulations. Data analysis highlights the need to improve performance evaluation systems and strengthen institutional governance through the strategic and operational use of indicators. This study contributes to the debate on measuring the effectiveness of public security actions, offering technical insights to enhance police management in Brazil.

Keywords: military police, performance evaluation, operational indicators, crime control.

3.1 Introdução

A avaliação de desempenho tem se consolidado como uma ferramenta essencial na gestão pública contemporânea, sobretudo diante da crescente demanda por resultados, transparência e eficiência na prestação dos serviços públicos. No campo da segurança pública, essa necessidade é ainda mais premente, dada a complexidade dos fenômenos criminais, a escassez de recursos e a pressão social por respostas rápidas e efetivas. Nesse cenário, as Polícias Militares brasileiras exercem papel central, atuando na linha de frente do policiamento ostensivo, preventivo e da preservação da ordem pública.

A consolidação de instrumentos de medição que permitam mensurar com precisão a atuação dessas instituições tem sido impulsionada por normativas nacionais recentes, como a Lei nº 13.675/2018, que institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp), e a Lei nº 14.751/2023, que estabelece a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares. Ambas reforçam a importância do uso de indicadores de desempenho como ferramenta de planejamento, controle e *accountability*.

Apesar dos avanços institucionais e da crescente valorização da cultura avaliativa, ainda se observam lacunas significativas na padronização, aplicação e interpretação dos indicadores de desempenho operacional utilizados pelas Polícias Militares no controle da criminalidade. A heterogeneidade dos modelos adotados, a ausência de critérios uniformes de avaliação e a frágil articulação entre níveis federativos comprometem a comparabilidade e a efetividade das ações desenvolvidas, além de dificultar a gestão por resultados e a formulação de políticas públicas baseadas em evidências.

A compreensão das práticas avaliativas empregadas pelas Polícias Militares é fundamental para identificar boas práticas, lacunas e oportunidades de aprimoramento na mensuração do desempenho institucional. Além disso, a análise crítica da aplicação dos indicadores - especialmente os voltados à eficiência e produtividade - contribui para o fortalecimento da governança pública e o alinhamento das ações locais às diretrizes nacionais de segurança. Do ponto de vista da Engenharia de Produção, o estudo oferece subsídios relevantes para a construção de modelos de avaliação e sistemas de gestão baseados em indicadores, com foco em resultados concretos e melhoria contínua.

Este artigo tem como objetivo levantar novas evidências empíricas sobre a aplicação de indicadores de desempenho operacional no controle das taxas criminais, com base nas experiências de monitoramento e avaliação desenvolvidas pelas Polícias Militares brasileiras. Por meio da análise de dados quantitativos obtidos junto a

comandantes-gerais das corporações, busca-se compreender as práticas adotadas, os tipos de indicadores utilizados, o grau de alinhamento às diretrizes normativas nacionais e os principais desafios enfrentados na gestão do desempenho policial.

Além desta introdução, o artigo está organizado da seguinte forma: na seção 2, apresenta-se o referencial teórico relacionado à avaliação de desempenho no setor público, com ênfase nas instituições policiais. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados. A seção 4 apresenta e discute os resultados obtidos, com base na análise dos dados coletados. Por fim, a seção 5 expõe as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

3.2 A Avaliação de Desempenho das Polícias Militares Brasileiras no Controle de Indicadores Criminais

A avaliação de desempenho no setor público representa um dos maiores desafios da gestão contemporânea, especialmente pela dificuldade inerente de estabelecer e quantificar os objetivos sociais que orientam as atividades da Administração Pública (Grateron, 1999). Trata-se de um tema de relevância crescente, particularmente diante da necessidade de aprimorar a eficiência e a efetividade das ações governamentais.

O conceito de desempenho pode ser compreendido como uma construção social, resultante de uma rede de significados compartilhados em determinado contexto sociocultural (Misoczky; Vieira, 2001; Levy; Williams, 2004). No âmbito da avaliação organizacional, os indicadores de desempenho são definidos como parâmetros mensuráveis que possibilitam a obtenção de informações relevantes sobre um fenômeno específico (Alástico; Toledo, 2012).

Cabe destacar que a noção de desempenho pode assumir diferentes significados, o que reforça a importância de sua adequada contextualização conforme o recorte organizacional adotado (Callado; Callado, 2018). Assim, sua definição operacional deve considerar as particularidades da instituição e os objetivos analíticos propostos pela avaliação. Tais indicadores podem ainda ser concebidos como referências numéricas estruturadas a partir de dados empíricos, que subsidiam a geração de informações estratégicas para a tomada de decisões (Godoy *et al.*, 2013).

A partir da década de 1980, intensificaram-se as críticas aos modelos tradicionais de avaliação de desempenho organizacional, baseados predominantemente em indicadores financeiros e internos. Esses modelos revelaram-se limitados para captar a complexidade das organizações em contextos dinâmicos, marcados por avanços

tecnológicos, intensificação da competitividade e mudanças nas demandas sociais (Richardson, Gordon, 1980). Nesse cenário, surgiram abordagens que passaram a integrar indicadores não financeiros e a considerar fatores externos, como o modelo multidimensional *Balanced Scorecard* (Kaplan; Norton, 1997; Gomes *et al.*, 2007), que propõe uma visão mais abrangente do desempenho organizacional.

Os indicadores de desempenho, portanto, configuram-se como ferramentas essenciais nesse processo, sobretudo no contexto das organizações estatais, ao possibilitarem o monitoramento da efetividade das políticas públicas, a identificação de pontos de melhoria e o fornecimento de subsídios objetivos para a tomada de decisão (Guesser; Ensslin; Petri, 2020). Esses instrumentos contribuem para a análise de resultados, o planejamento de ações futuras e a identificação de tendências (Vieira; Detoni; Braum, 2006).

Nesse contexto, o desempenho das instituições públicas é compreendido como a capacidade de atingir seus objetivos por meio da implementação das estratégias delineadas no processo de planejamento organizacional. A mensuração e avaliação desse desempenho são fundamentais para promover o aperfeiçoamento contínuo das ações, departamentos e, de maneira mais ampla, das próprias instituições públicas.

Barros e Marques (2021) destacam que, embora os sistemas de avaliação de desempenho utilizados no setor público apresentem aspectos positivos, há necessidade de avanços em diversas dimensões, como a estruturação e organização do processo, a capacitação dos avaliadores e a preparação das demais partes envolvidas.

Esses aprimoramentos são essenciais para que a avaliação de desempenho seja, de fato, incorporada à cultura organizacional, transcrevendo seu caráter meramente formal ou legal, e assumindo um papel efetivo na melhoria do desempenho institucional. Para tanto, recomenda-se que os indicadores sejam estruturados de forma clara e compreensível (Melnyk; Stewart; Swink, 2004), de modo a facilitar sua interpretação e aplicação no processo decisório.

A gestão de indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators* - KPIs), nos níveis estratégico, tático e operacional, configura-se como um instrumento essencial para a avaliação e o monitoramento do desempenho organizacional das instituições policiais. Quando alinhada às dimensões relevantes no processo de mensuração, essa prática permite uma análise sistemática e abrangente dos aspectos críticos da atuação policial. Os KPIs fornecem subsídios informacionais relevantes sobre o progresso institucional e os resultados obtidos, viabilizando decisões baseadas em

evidências (Bullock *et al.*, 2022) e a implementação de medidas corretivas, quando necessário.

A definição de métricas confiáveis para aferição do desempenho policial mostra-se igualmente imprescindível para que a sociedade possa verificar a adequação entre os resultados apresentados e os recursos disponibilizados (Pinc, 2009). Além disso, tais métricas respondem à necessidade de fortalecimento dos mecanismos de controle interno e externo (Souza; Reis, 2007), bem como às exigências contemporâneas de *accountability* e responsabilização institucional (Durante; Borges, 2011).

Dessa forma, verifica-se a crescente adoção de indicadores-chave de desempenho por parte das organizações policiais (Roche, 2008), uma vez que esses instrumentos favorecem a articulação entre os objetivos institucionais, os recursos mobilizados e os resultados efetivamente alcançados (Lelandais, 2007). Assim, os indicadores adotados tendem a variar conforme os objetivos estratégicos e as metas operacionais definidos por cada corporação.

No nível operacional, a avaliação das atividades finalísticas das organizações públicas exige a definição e quantificação de objetivos vinculados a políticas, programas e planos de governo (Alástico; Toledo, 2012), o que impõe o desafio de desenvolver um sistema de indicadores capaz de monitorar e avaliar a eficiência (Goulart, 1954), qualidade (Martins; Costa Neto, 1998), eficácia, economia, efetividade, equidade, excelência, sustentabilidade, legalidade (Grateron, 1999), produtividade e capacidade (Batista, 1999) das ações e serviços prestados. Essas categorias de indicadores operacionais podem ser ainda classificadas de acordo com a dimensão do desempenho que visam mensurar.

Os indicadores de desempenho operacional constituem ferramentas fundamentais para mensurar a eficiência dos processos e assegurar o alinhamento das ações implementadas com o planejamento estratégico (Sousa, 2013). Permitem identificar pontos fortes e gargalos operacionais, estimular o engajamento no cumprimento de metas, embasar decisões gerenciais e fornecer dados quantitativos e qualitativos que viabilizem a avaliação do alcance dos objetivos institucionais.

No âmbito das políticas públicas, programas e projetos governamentais, os indicadores funcionam como parâmetros que qualificam ou quantificam o progresso em direção aos objetivos previamente estabelecidos, considerando prazos e localidades específicas. Dessa maneira, viabilizam conclusões acerca do desenvolvimento de eventos ou fenômenos sociais (Cano, 2002) que se pretende monitorar.

As forças policiais, tradicionalmente estruturadas em atividades ostensivas e investigativas, exercem papel fundamental na segurança pública, atuando tanto na prevenção quanto na repressão de infrações administrativas e ilícitos penais (Gomes *et al.*, 2007). Dada a natureza operacional distinta dessas frentes, torna-se imprescindível a adoção de indicadores específicos para cada área, capazes de refletir com precisão suas particularidades e objetivos.

Com base nos critérios de classificação de indicadores propostos por Grateron (1999) - que os categoriza segundo sua natureza (eficiência, eficácia, economia, efetividade, equidade, excelência, sustentabilidade e legalidade), objetivo (resultado, processo, estrutura e estratégico) e âmbito de atuação (interno ou externo) -, é possível estabelecer uma base conceitual consistente para a avaliação do desempenho institucional. Essa tipologia favorece uma compreensão mais precisa dos aspectos a serem monitorados, permitindo análises alinhadas às especificidades de cada organização ou política pública avaliada.

Nessa perspectiva, Bailey (1996) argumenta que a avaliação das forças policiais deve contemplar tanto as demandas da sociedade quanto as metas institucionais. Nesse sentido, destacam-se como atributos fundamentais para mensuração da atuação policial os critérios de eficiência, eficácia, efetividade, qualidade, produtividade e capacidade.

Tais atributos (ver Quadro 1) podem ser aferidos por meio de indicadores de processo - que avaliam o desempenho operacional com base na comparação entre resultados esperados e obtidos, geralmente vinculados à eficácia - e indicadores de resultado, frequentemente relacionados à eficiência, sobretudo em contextos nos quais não é possível mensurar diretamente os impactos finais das ações (Zucatto *et al.*, 2009). A utilização combinada desses indicadores permite uma avaliação mais ampla dos efeitos e impactos das atividades e serviços prestados pelas organizações policiais sobre a comunidade atendida, contribuindo para o aprimoramento contínuo da gestão da segurança pública.

QUADRO 1 - Proposta de atributos para mensuração da atuação policial.

Critério	Descrição	Exemplo	Autores
Capacidade	Avaliam a quantidade máxima que pode ser produzida com os recursos disponíveis, indicando o potencial de atendimento.	Número máximo de ocorrências que podem ser atendidas por dia por uma equipe.	Batista (1999)
Efetividade	Medem os impactos dos serviços na realidade da população, avaliando as mudanças geradas pelas ações implementadas.	Redução nos índices de criminalidade após reforço no policiamento e aumento na percepção de segurança da população.	Grateron (1999)
Eficácia	Avaliam o grau de alcance das metas estabelecidas, verificando se os objetivos propostos foram atingidos.	Percentual de metas de patrulhamento cumpridas.	Grateron (1999)
Eficiência	Medem a relação entre os recursos utilizados e os produtos ou serviços gerados, avaliando como os recursos são empregados para produzir resultados.	Controle de taxas criminais e tempo médio de resposta a chamados de emergência policiais.	Goulart (1954)
Produtividade	Relacionam o volume de produção ao esforço despendido, medindo a quantidade de produtos ou serviços gerados por unidade de recurso.	Número de abordagens realizadas por equipe por turno.	Batista (1999)
Qualidade	Avaliam a conformidade e satisfação dos usuários com os serviços prestados, refletindo a percepção dos cidadãos sobre os serviços.	Grau de satisfação dos usuários com o atendimento policial e número de reclamações recebidas por conduta desviante.	Martins e Costa Neto (1998)

Fonte: elaboração própria.

Os indicadores de processo têm como principal finalidade analisar e monitorar continuamente o desempenho das atividades executadas. Entre esses, destaca-se o indicador de produtividade, que mede a relação entre os recursos utilizados e os serviços ou ações geradas, refletindo, portanto, a eficiência do processo. Em contrapartida, os indicadores de qualidade estão mais diretamente associados aos resultados obtidos, pois expressam tanto a percepção do cidadão quanto a capacidade do processo de atender às suas expectativas e necessidades (Godoy *et al.*, 2013). De forma sintética, os indicadores de qualidade relacionam-se à eficácia dos processos, enquanto os de produtividade evidenciam sua eficiência.

Para Sousa (2013), a eficiência está diretamente vinculada à produtividade, refletindo a capacidade de gerar o máximo de resultados com os recursos disponíveis. Assim, um processo é tanto mais eficiente quanto maior o número de produtos ou serviços entregues com a mesma quantidade de insumos, ou quanto menor for a utilização de recursos para alcançar os mesmos resultados.

Já a eficácia refere-se ao grau de cumprimento das metas e objetivos previamente estabelecidos em um programa, plano ou política. Uma vez definidos o

referencial (linha de base) e as metas almejadas, utilizam-se indicadores de resultado para verificar se os objetivos foram atingidos ou superados (Sousa, 2013). A efetividade, por sua vez, diz respeito aos impactos concretos produzidos pela intervenção na realidade social, econômica, ambiental ou institucional. Avalia-se, nesse caso, se os resultados alcançados provocaram transformações relevantes no contexto em que a ação pública foi implementada (Sousa, 2013).

A vinculação entre indicadores e os critérios de avaliação que se pretende mensurar permite a correlação entre produtividade, eficiência, qualidade e efetividade (Grateron, 1999). No contexto do controle de indicadores criminais, por exemplo, a manutenção ou redução das taxas de determinados delitos pode ser interpretada sob diferentes óticas: como eficiência, quando os níveis são mantidos com uso racional dos recursos; ou como efetividade, quando se verifica redução significativa resultante das ações implementadas.

De modo semelhante, eficiência e produtividade podem ser analisadas de forma interdependente, conforme a avaliação quantitativa dos resultados frente aos recursos empregados. Isso pode incluir a estabilização ou diminuição de indicadores criminais, bem como a realização de ações proativas - ainda que sem metas específicas - voltadas a objetivos estratégicos secundários, como a prevenção da criminalidade, exemplificada por apreensões de armas de fogo, combate ao tráfico de drogas, entre outras intervenções operacionais.

Dessa forma, os indicadores de desempenho podem ser utilizados de maneira isolada ou combinada (Silva, 2011), o que impõe o desafio de realizar uma avaliação não paramétrica da eficiência, eficácia, efetividade e produtividade das corporações policiais. Tal desafio decorre, principalmente, da natureza estocástica do comportamento criminal e da dependência de múltiplos critérios de decisão, frequentemente subjetivos e variáveis, conforme regulamentações, prioridades e objetivos organizacionais (Nepomuceno; Daraio; Costa, 2021).

Muitas avaliações de desempenho enfrentam o dilema de optar entre alternativas mutuamente excludentes, relacionadas à priorização da eficiência, eficácia, efetividade ou produtividade sustentável. Isso ocorre porque diversas unidades policiais são especializadas em determinados tipos de infrações penais, o que dificulta a replicação de bons resultados em ocorrências de maior gravidade ou complexidade (Nepomuceno; Daraio; Costa, 2021).

A Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023, que institui a Lei Orgânica

Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos estados e do Distrito Federal, determina que o coronel nomeado para o cargo de comandante-geral apresente, no prazo de até 60 (sessenta) dias após a posse, um plano de comando contendo metas qualitativas e quantitativas voltadas à produtividade e à redução de índices de criminalidade, alinhadas ao planejamento estratégico da corporação (art. 29, §2º, I).

Nesse contexto, a articulação estratégica entre os entes federativos, prevista na Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, que institui a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e cria o Sistema Único de Segurança Pública (Susp), objetiva consolidar as diretrizes de segurança pública nacional. A legislação decorre da competência legislativa concorrente da União, dos estados e do Distrito Federal em matéria de segurança pública, possibilitando que as unidades subnacionais complementem as normas gerais estabelecidas pela União.

A "eficiência na prevenção e no controle de infrações penais" é definida como um dos princípios da PNSPDS (art. 4º, IV), sendo a incidência de infrações penais e administrativas em áreas específicas um dos critérios de aferição das atividades de polícia ostensiva e preservação da ordem pública (art. 12, III), com base nos parâmetros do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (Sinesp).

A Resolução nº 6, de 8 de novembro de 2021, do Conselho Gestor do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais, de Rastreabilidade de Armas e Munições, de Material Genético, de Digitais e de Drogas, estabelece diretrizes para o envio, consolidação e divulgação dos Dados Nacionais de Segurança Pública (DNSP). Os entes federativos devem validar 28 indicadores de segurança pública, conforme suas competências e respeitando a periodicidade estabelecida.

Desses 28 indicadores, 10 integram os 21 selecionados pelo Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2023 (PNSP, 2021) para monitorar os resultados, sendo: um de acompanhamento (emissão de alvará de licença), um de resultado (mortes no trânsito), e oito indicadores híbridos, relacionados tanto ao resultado quanto ao acompanhamento (homicídio doloso, latrocínio, lesão corporal seguida de morte, feminicídio, morte de agente do estado, suicídio de agente do estado, roubo de veículos e furto de veículos).

Os indicadores de resultado estão diretamente relacionados às nove metas do PNSP, voltadas à redução de homicídios, lesões corporais seguidas de morte, furtos e roubos de veículos, mortes violentas de mulheres, latrocínios, mortes no trânsito e

vitimização de profissionais da segurança pública, incluindo suicídios. Já os indicadores de acompanhamento são utilizados para monitorar o comportamento dos indicadores de resultado nos diferentes níveis federativos, a fim de identificar eventuais anomalias durante a implementação das ações estratégicas.

Além das metas voltadas à redução da criminalidade, o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social contempla quatro metas específicas relacionadas ao sistema prisional e à gestão de riscos. Essas envolvem o aumento da capacidade carcerária, a ampliação da participação de pessoas privadas de liberdade em atividades laborais e educacionais, bem como a prevenção de desastres em unidades produtivas situadas em áreas geográficas delimitadas. Todas essas metas são monitoradas exclusivamente por indicadores de acompanhamento, os quais se destinam a observar a implementação e o andamento das ações, sem, necessariamente, aferir resultados finais. Em contraposição, a meta de redução da taxa nacional de mortes no trânsito será avaliada exclusivamente por indicador de resultado, que mensura os efeitos concretos das intervenções. Ressalta-se, contudo, que tais metas não possuem relação direta com o policiamento ostensivo nem com ações voltadas à contenção imediata de crimes e conflitos sociais.

Já a Portaria nº 229, de 10 de dezembro de 2018 (Brasil, 2018), regulamenta a unificação e padronização da classificação e envio de dados pelos entes federados ao Sinesp. Define critérios específicos para os indicadores previstos no PNSP, incluindo a tipificação do homicídio doloso - excluindo feminicídio, lesão corporal seguida de morte, latrocínio e crimes culposos. Também delimita o feminicídio como o homicídio praticado contra a mulher em razão do sexo feminino, conforme o inciso VI do §2º do artigo 121 do Código Penal (ver Quadro 2).

QUADRO 2 - Comparativo dos indicadores estabelecidos pelo Sinesp e PNSP.

Sinesp	PNSP	
Dados Nacionais de Segurança Pública²⁴	Indicadores	Tipo
Homicídio doloso	Quantitativo de vítimas de homicídio	Acompanhamento
	Taxa de homicídio	Resultado
Latrocínio	Quantitativo de vítimas de latrocínio	Acompanhamento
	Taxa de latrocínio	Resultado
Lesão corporal seguida de morte	Quantitativo de vítimas de lesão corporal seguida de morte	Acompanhamento
	Taxa de lesão corporal seguida de morte	Resultado
Feminicídio	Quantitativo de mortes violentas de mulheres	Acompanhamento
	Taxa de mortes violentas de mulheres	Resultado
Morte no trânsito	Taxa de mortes no trânsito	Resultado
Morte de agente do estado	Quantitativo de profissionais de segurança pública mortos em decorrência de sua atividade	Acompanhamento
	Taxa de vitimização de profissionais de segurança pública	Resultado
Suicídio de agente do estado	Quantitativo de suicídios de profissionais de segurança pública	Acompanhamento
	Taxa de suicídios de profissionais de segurança pública	Resultado
Roubo de veículo	Quantitativo de roubos de veículos	Acompanhamento
	Taxa de roubos de veículos	Resultado
Furto de veículo	Quantitativo de furtos de veículos	Acompanhamento
	Taxa de furtos de veículos	Resultado
Tentativa de homicídio	Não previstos	
Morte por intervenção de agente do estado		
Morte a esclarecer sem indício de crime		
Suicídio		
Estupro		
Roubo à instituição financeira		
Roubo de carga		
Tráfico de drogas		
Apreensão de cocaína		
Apreensão de maconha		
Apreensão de arma de fogo		
Pessoa desaparecida		
Pessoa localizada		
Mandado de prisão cumprido		
Atendimento pré-hospitalar		
Busca e salvamento		
Combate a incêndios		
Realização de vistoria		
Não previstos	Quantitativo de novas vagas construídas em unidades prisionais	Acompanhamento
	Quantitativo de presos em atividades laborais	Acompanhamento
	Quantitativo de presos em atividades educacionais	Acompanhamento
Emissão de alvará de licença	Proporção de unidades locais certificadas por meio de alvarás de licença emitidos pelos corpos de bombeiros militares	Acompanhamento

Fonte: elaboração própria.

Dessa forma, a construção e o uso de indicadores de desempenho no âmbito da

²⁴ Os dados nacionais de segurança pública são consolidados (coletados, tratados e agregados por nível ou categoria) a partir da quantidade de vítimas, ocorrências, objetos ou documentos emitidos.

segurança pública devem transcender abordagens meramente quantitativas ou baseadas exclusivamente em insumos e esforços despendidos (Santos; Gomes, 2021). É fundamental que tais indicadores estejam alinhados às finalidades estratégicas das instituições policiais, considerando tanto os resultados efetivamente alcançados quanto os impactos gerados no contexto social em que estão inseridas (McIntyre *et al.*, 2021). A ausência de correlação entre esforços institucionais e a melhoria concreta na percepção e nos índices de segurança pode comprometer a credibilidade e a efetividade das políticas públicas de segurança.

Nesse sentido, torna-se imprescindível que os processos de avaliação de desempenho das Polícias Militares considerem a complexidade inerente à segurança pública, adotando instrumentos analíticos que integrem dimensões como eficiência, eficácia, efetividade, produtividade e qualidade dos serviços prestados. A heterogeneidade das realidades territoriais, aliada à descentralização das ações e à diversidade de prioridades locais, reforça a urgência de uma padronização nacional que permita comparabilidade, transparência e coerência na mensuração do desempenho.

Ademais, a consolidação de um modelo de avaliação robusto e tecnicamente fundamentado requer não apenas a definição clara de papéis entre os entes federativos, mas também o fortalecimento da governança interinstitucional e a construção de sistemas de informação confiáveis, acessíveis e atualizados (Rolim; Pereira, 2022). Somente por meio da articulação entre planejamento estratégico, definição de metas coerentes e uso adequado de indicadores será possível alinhar as práticas operacionais às diretrizes nacionais de segurança, promovendo a melhoria contínua da atuação policial e o fortalecimento das instituições de segurança pública no Brasil.

3.3 Dados e métodos

As descobertas aqui relatadas derivam de um estudo mais amplo sobre a avaliação de desempenho das Polícias Militares brasileiras no controle de indicadores de criminalidade. Especificamente, este artigo utiliza dados provenientes de um questionário elaborado como parte desse estudo maior, que combinou perguntas estruturadas (fechadas) e semiestruturadas (abertas). Essa abordagem metodológica mista possibilitou a obtenção de dados quantitativos, por meio das perguntas fechadas, e qualitativos, por meio das perguntas abertas, garantindo uma análise mais abrangente do fenômeno investigado.

Com as devidas autorizações institucionais e a submissão do projeto de pesquisa

ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Goiás (CEP/UFG), em 06 de maio de 2024, a proposta foi aprovada por meio do Parecer Consubstanciado nº 7.218.314, emitido em 11 de novembro de 2024. A partir dessa aprovação, o instrumento de pesquisa foi direcionado aos comandantes-gerais das Polícias Militares brasileiras, oficiais superiores que ocupam o último posto da carreira (coronel), geralmente com mais de 20 anos de serviço prestado na instituição.

O questionário sociodemográfico contou com oito perguntas do tipo lista suspensa. Ao todo, foram obtidas 31 respostas, distribuídas entre: 15 perguntas do tipo lista suspensa, 2 perguntas com caixas de seleção, 10 perguntas de resposta curta, e 4 campos para *upload* de arquivos. As perguntas de lista suspensa e caixas de seleção constituem os itens fechados (quantitativos), enquanto as respostas curtas e os *uploads* de arquivo representam os itens abertos (qualitativos).

Cada organização policial militar respondeu apenas uma vez ao questionário e as perguntas foram de caráter facultativo. A coleta foi realizada por meio da plataforma *Google Forms*, com envio do questionário através de endereços eletrônicos institucionais e do Sistema Eletrônico de Informações (SEI!), conforme o Decreto nº 8.808, de 25 de novembro de 2016. Os e-mails institucionais utilizados foram obtidos junto à 5ª Seção do Estado-Maior Estratégico da Polícia Militar de Goiás (PM/5), responsável pelo planejamento da comunicação institucional.

As informações coletadas foram consolidadas em um banco de dados e tratadas no software estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 22.0. Após a inserção dos dados no programa, realizou-se a verificação e correção de eventuais erros de digitação. Para a análise qualitativa, utilizou-se o *software* IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), por meio do método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), como ferramenta de apoio ao processamento textual. Essa técnica permitiu identificar classes temáticas e relações entre termos, revelando dimensões subjetivas que frequentemente escapam aos métodos tradicionais de mensuração (Salvador *et al.*, 2018) e que são essenciais para a compreensão aprofundada do objeto de estudo.

3.4 Resultados e discussão

Do total de 27 comandantes-gerais das Polícias Militares brasileiras convidados a participar da pesquisa, foram obtidos 18 registros válidos de participação. Outras 7 respostas foram desconsideradas por se tratar de duplicidades, oriundas do envio múltiplo

por uma mesma organização policial militar - situação posteriormente confirmada pelas respectivas autoridades institucionais.

A definição do tamanho da amostra, especialmente em estudos que utilizam entrevistas estruturadas e semiestruturadas, não segue um percentual fixo universalmente aceito. Isso ocorre porque a escolha depende de diversos fatores, como os objetivos da pesquisa, o tamanho da população-alvo, o grau de heterogeneidade do grupo e a abordagem metodológica adotada (Gil, 2008). Diante disso, recorreu-se a diretrizes metodológicas reconhecidas na literatura científica para justificar o delineamento adotado.

Segundo Gil (2008), em estudos de natureza quantitativa, o tamanho da amostra deve ser proporcional à população, considerando critérios estatísticos. Em populações pequenas, é comum trabalhar com a totalidade dos elementos ou com amostras que representem, ao menos, 30% do universo.

No campo qualitativo, por outro lado, a preocupação central recai sobre a saturação teórica dos dados, mais do que sobre a representatividade estatística. Como enfatiza Minayo (2012), o critério de saturação deve orientar o número de entrevistados, e não o tamanho da população, uma vez que a qualidade das informações é mais importante que a quantidade de participantes. Nesse mesmo sentido, Bauer e Gaskell (2002) destacam que, em estudos qualitativos, o número ideal de entrevistas costuma variar entre 15 e 30, a depender da complexidade do fenômeno investigado.

Esses fundamentos respaldam a abordagem adotada na presente pesquisa, que buscou equilibrar critérios quantitativos e qualitativos na definição da amostra (ver Quadro 3), considerando a especificidade do público-alvo e a relevância analítica das informações coletadas.

QUADRO 3 - Tamanho defensável da amostra por diretrizes gerais com apoio bibliográfico.

Tipo de pergunta	Abordagem	Tamanho ideal da amostra	Critério principal	Autores
Estruturada	Quantitativa	10% a 30% da população ou cálculo amostral	Representatividade	Gil (2008)
Semiestruturada	Qualitativa	10 a 30 participantes ou até a saturação	Saturação teórica e relevância	Bauer; Gaskell (2002) e Minayo (2012)

Fonte: elaboração própria.

Considerando a adequação metodológica da amostra obtida, conforme discutido anteriormente, procede-se à análise dos dados coletados junto aos comandantes-gerais participantes. A seguir, são apresentados os principais resultados da pesquisa,

organizados em categorias temáticas que refletem os eixos estruturantes do estudo, com ênfase nos mecanismos de avaliação de desempenho adotados pelas Polícias Militares, nos indicadores utilizados, nas práticas de monitoramento institucional e no alinhamento às diretrizes normativas nacionais.

3.4.1 Perfil sociodemográfico dos respondentes

A pesquisa contou com a participação de 18 comandantes-gerais de Polícias Militares de diferentes unidades subnacionais do Brasil. Conforme apresentado na Tabela 1, a maioria dos respondentes possui entre 46 e 50 anos (52,9%), seguida pelas faixas de 51 a 55 anos (17,6%) e mais de 55 anos (17,6%). Em relação ao sexo, todos os participantes se identificaram como masculinos.

TABELA 1 - Faixa etária.

Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
41 a 45 anos	1	5,9	5,9	5,9
46 a 50 anos	9	52,9	52,9	58,8
51 a 55 anos	3	17,6	17,6	76,5
Até 40 anos	1	5,9	5,9	82,4
Mais de 55 anos	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria.

Quanto ao tempo de serviço na organização, observou-se que 76,5% possuem mais de 25 anos de atuação. Em termos de experiência no cargo de Coronel PM, 71,2% ocupam a patente há mais de quatro anos. Ademais, 82,3% dos respondentes exercem a função de Comandante-Geral há menos de quatro anos e 55,5% atuou na atividade fim de policiamento operacional ordinário (preventivo e ostensivo) por mais de um terço (10 a 20 anos) da carreira.

No que se refere ao grau de instrução (ver Tabela 2), a maioria dos comandantes (82,4%) possui pós-graduação lato sensu, enquanto 11,8% possuem pós-graduação stricto sensu (mestrado ou doutorado), conforme exposto na Tabela 2.

TABELA 2 - Formação acadêmica.

Grau de Instrução	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Curso superior	1	5,9	5,9	5,9
<i>Lato sensu</i>	14	82,4	82,4	88,2
<i>Stricto sensu</i>	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria.

3.4.2 Relevância da avaliação de indicadores criminais

Ao serem questionados sobre a importância do controle de indicadores criminais, 94,1% dos respondentes consideraram-no "muito relevante", e 5,9% "relevante", conforme ilustrado na Tabela 3. Este resultado reforça a percepção de que a gestão por resultados é altamente valorizada no comando das Polícias Militares.

TABELA 3 - Relevância do controle de indicadores criminais.

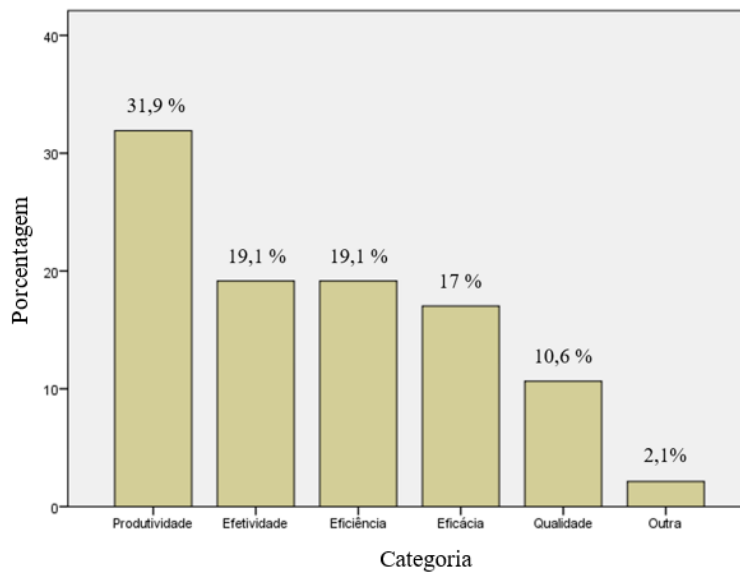
Relevância	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Muito relevante	16	94,1	94,1	94,1
Relevante	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria.

3.4.3 Categorias de indicadores utilizados

Quanto às categorias de indicadores empregados na avaliação de desempenho, constatou-se que os mais mencionados foram produtividade (31,9%), eficiência (19,1%), efetividade (19,1%), eficácia (17,0%) e qualidade (10,6%). Uma organização (2,1%) adota dois outros indicadores em seu caderno metodológico de gestão do desempenho operacional, sendo um de resultado e outro de esforço. A distribuição detalhada pode ser visualizada na Figura 1.

FIGURA 1 - Categoria de indicadores.

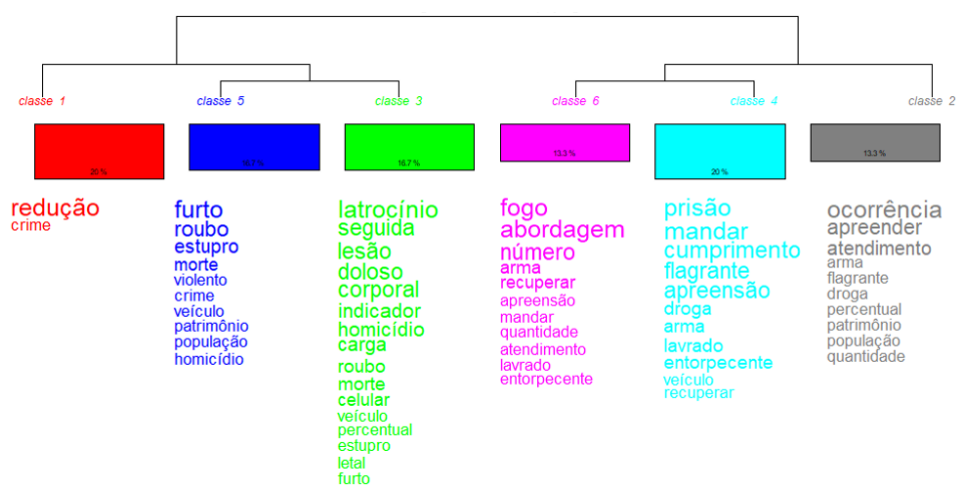


Fonte: elaboração própria.

Esses achados sugerem uma predominância de enfoques operacionais quantitativos nas práticas avaliativas das Polícias Militares brasileiras.

No que se refere aos indicadores de eficiência (resultados) e de produtividade estabelecidos pelos entes federativos dos respondentes, a análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) de palavras-chave, agrupadas em seis classes lexicais, revela importantes distinções temáticas. A Classe 1 concentra discursos voltados para resultados alcançados ou almejados na segurança pública, com ênfase em metas e políticas de redução da criminalidade violenta (ações reativas), crimes patrimoniais (Classe 5) e delitos graves com desfechos letais (Classe 3). Estes agrupamentos indicam um núcleo de preocupação com a tipificação penal, abrangendo crimes como homicídio e violência sexual, bem como o uso de indicadores quantitativos, sugerindo uma abordagem voltada para análise estatística e avaliação de impacto criminal, conforme apresentado na Figura 2.

FIGURA 2 - **Árvore hierárquica dos indicadores de eficiência e produtividade.**

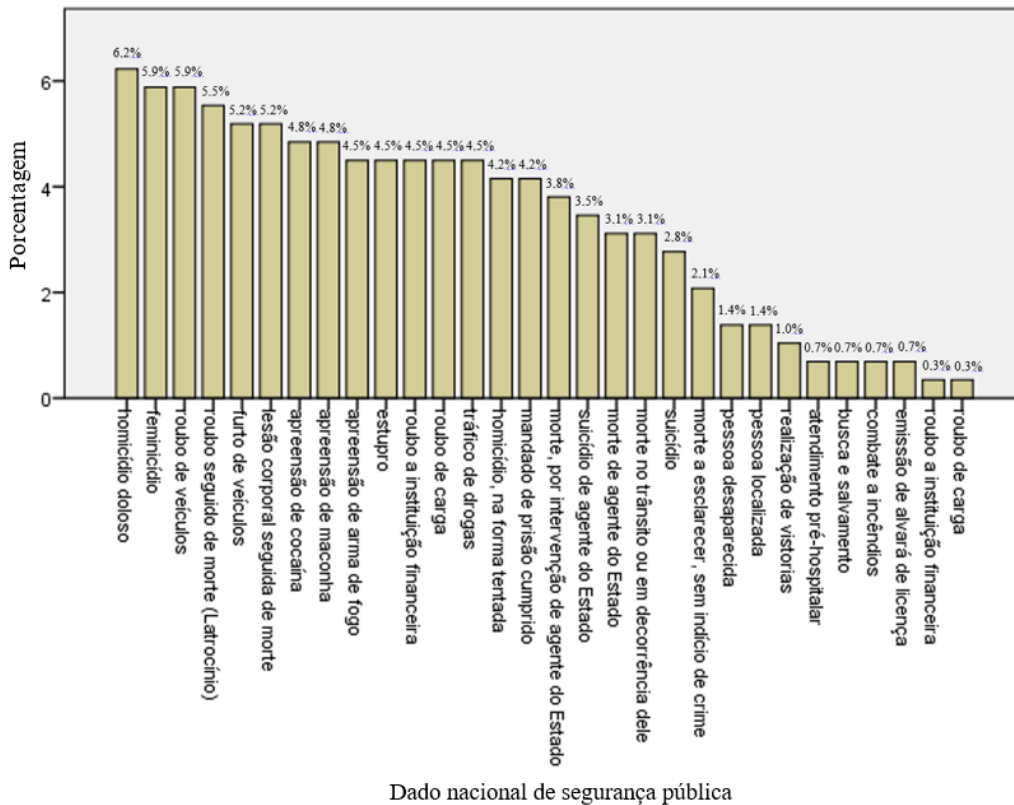


Fonte: elaboração própria.

Por sua vez, a Classe 6 está relacionada à dinâmica operacional da atuação policial, com foco em ações de caráter preventivo. Já a Classe 4, associada a esta, refere-se a ações de repressão direta e formalizada, como prisões, apreensões e cumprimento de mandados. Ambas dialogam com a Classe 2, que aborda registros de ocorrências, prestação de serviços e indicadores estatísticos, compondo um conjunto voltado para o controle, monitoramento e execução das ações de segurança pública.

No que tange à utilização de dados nacionais como indicadores de resultado e/ou monitoramento, observa-se a predominância de determinados indicadores previstos no Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP), com destaque para: homicídio doloso (6,2%), feminicídio (5,9%), roubo de veículos (5,9%), latrocínio (5,5%), furto de veículos (5,2%) e lesão corporal seguida de morte (5,2%). Além desses, foram mencionados outros dados nacionais não contemplados no PNSP como indicadores formais, a saber: apreensão de cocaína (4,8%), apreensão de maconha (4,8%), apreensão de arma de fogo (4,5%) e tráfico de drogas (4,5%). Considerando-se o conjunto dessas variáveis, observa-se que elas representam, em conjunto, 52,3% das respostas, conforme a ordenação decrescente apresentada na Figura 3.

FIGURA 3 - Dados nacionais fixados como indicadores.



Fonte: elaboração própria.

Observa-se que indicadores como morte no trânsito (3,1%), morte de agente do estado (3,1%), suicídio de agente do estado (3,5%) e emissão de alvará de licença (0,7%), embora previstos no Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP), não são comumente adotados pela maioria das Polícias Militares. Essa baixa adoção pode ser atribuída, por um lado, ao fato de alguns desses indicadores não estarem diretamente relacionados às atribuições típicas da atividade de policiamento preventivo/ostensivo - como é o caso da emissão de alvarás de licença, usualmente realizada pelos Corpos de Bombeiros Militares, os quais, em dois estados da federação, são institucionalmente vinculados às respectivas Polícias Militares.

Por outro lado, indicadores como taxa de suicídio e vitimização de policiais militares, embora relevantes, são mais apropriados à esfera do desempenho estratégico, especialmente no que se refere à eficácia institucional e à qualidade da gestão, do que ao desempenho operacional. Ademais, a mensuração de mortes no trânsito envolve a atuação de múltiplas instituições, com competências compartilhadas entre os entes federativos (federal, estadual, distrital e municipal) nas áreas de fiscalização e engenharia de tráfego,

o que dificulta sua delimitação como responsabilidade exclusiva das Polícias Militares.

3.4.4 Integração de dados entre Polícias Militar e Civil

A análise da integração das bases de dados entre as Polícias Militar e Civil revelou que 52,9% dos participantes afirmaram existir uma base comum; 29,4% indicaram uma integração apenas parcial; e 17,6% relataram ausência de integração entre os sistemas. Apesar de uma parcela significativa relatar a existência de uma base compartilhada, os relatos qualitativos apontam que, na prática, a integração ocorre de forma limitada.

Em alguns estados, registros específicos - como atendimentos da Polícia Militar e ocorrências com relevância investigativa - são acessíveis por ambas as instituições. No entanto, persiste a fragmentação estrutural, evidenciada pela utilização de sistemas distintos, como o Mobile pela Polícia Militar e o SINESP pela Polícia Civil. Em certos contextos, os dados não são integrados diretamente entre as instituições, mas consolidados por entidades intermediárias, como o Instituto de Segurança Pública (ISP), responsável por compilar e divulgar informações a ambas as forças. Há, ainda, casos em que o controle das bases está centralizado nas Secretarias Estaduais de Segurança Pública, bem como situações em que o acesso aos dados é restrito à própria instituição, inviabilizando o compartilhamento efetivo e contínuo das informações.

Quanto à possibilidade de o cidadão registrar uma ocorrência policial por meios digitais, como aplicativos ou sites, 82,4% dos participantes afirmaram que essa é uma opção viável, enquanto 11,8% indicaram que essa possibilidade existe apenas de forma parcial e 5,9% relataram que o registro ainda depende exclusivamente do atendimento presencial por policiais militares ou civis.

Apesar da predominância de respostas que indicam viabilidade, a análise qualitativa revela que essa viabilidade é, em muitos casos, parcial e condicionada à natureza da ocorrência. Os registros eletrônicos estão, em geral, restritos a situações de menor gravidade, como furto, estelionato, perda de documentos, desaparecimento de pessoas, violência doméstica e maus-tratos a animais. Há ainda a possibilidade de registrar acidentes de trânsito sem vítimas por meio de plataformas digitais específicas.

Contudo, ocorrências de maior gravidade - especialmente aquelas que envolvem crimes violentos ou exigem perícia técnica para comprovação da materialidade - ainda requerem o comparecimento presencial a uma delegacia. A existência de delegacias virtuais e aplicativos móveis foi mencionada como um recurso já disponível em alguns

estados, o que evidencia avanços na digitalização dos serviços de segurança pública, embora esses recursos ainda apresentem limitações em termos de escopo e abrangência territorial.

3.4.5 Avaliação de desempenho operacional de eficiência e produtividade

Em relação à utilização de indicadores de desempenho operativo para a avaliação das ações das Polícias Militar e Civil no controle da criminalidade, 58,8% dos respondentes afirmaram que ambos os órgãos utilizam os mesmos indicadores. Outros 23,5% indicaram que há coincidência parcial, enquanto 17,6% relataram a adoção de indicadores distintos, adaptados às funções específicas de cada instituição - prevenção, no caso da Polícia Militar, e investigação, no caso da Polícia Civil.

Entre os que identificaram coincidência parcial, destacaram-se três tipos de percepção: (i) os indicadores são complementares e ajustados às atribuições de cada força; (ii) alguns indicadores são idênticos - como confronto, feminicídio, homicídio, latrocínio, lesão corporal seguida de morte e homicídio tentado; e (iii) as diferenças concentram-se nos indicadores de produtividade, especialmente quanto à qualidade e resolutividade dos inquéritos policiais.

Quanto à forma de avaliação do desempenho de eficiência operativa da Polícia Militar, especificamente em relação à incidência criminal, observa-se que 47,1% dos participantes utilizam como métrica a taxa de incidência (ou densidade de incidência) por 100 mil habitantes, enquanto 29,4% consideram a incidência cumulativa, ou seja, o total absoluto de registros realizados. Os 23,5% restantes mencionaram adotar outras formas de avaliação, entre as quais se destacam: impacto direto sobre os índices de criminalidade, capacidade de resposta, presença ostensiva, avaliação mista (combinação da incidência absoluta e da densidade, conforme o tipo de indicador) e percentuais de redução mensal dos indicadores estratégicos monitorados pelo Observatório de Segurança Pública, conforme apresentado na Tabela 4.

TABELA 4 - Formas de avaliação de desempenho de eficiência operativa.

Métrica	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Taxa de incidência ou densidade de incidência por 100 mil habitantes	8	47,1	47,1	47,1
Incidência cumulativa ou total de registros realizados	5	29,4	29,4	76,5
Outra	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria.

Em relação à avaliação do desempenho de produtividade operativa da Polícia Militar, verificou-se que 41,2% dos respondentes utilizam como critério o número absoluto de ações reativas, tais como prisões, apreensões, cumprimentos de mandados de prisão, captura de foragidos e recuperação de veículos. Percentual idêntico (41,2%) indicou adotar como métrica o número absoluto de ações proativas, como patrulhamentos, abordagens e visitas comunitárias, conforme detalhado na Tabela 5.

TABELA 5 - Formas de avaliação de desempenho de produtividade operativa.

Métrica	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Número absoluto ou quantitativo de ações reativas (prisões, apreensões, cumprimentos de mandado de prisão, capturas de foragidos, veículos recuperados etc.)	7	41,2	41,2	41,2
Número absoluto ou quantitativo de ações reativas e proativas	7	41,2	41,2	82,4
Outra	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria.

Por fim, 17,6% dos participantes informaram adotar outros métodos de avaliação da produtividade operativa, os quais incluem: taxa de incidência por 100 mil habitantes, redução percentual do número de registros criminais e índice de eficácia operacional, este último considerando tanto a quantidade quanto os resultados obtidos em abordagens e prisões.

3.4.6 Metas, planos e avaliação de resultados

Entre os respondentes, 94,1% indicaram que suas respectivas unidades federativas possuem uma Política Estadual de Segurança Pública (ver Quadro 4), enquanto 82,4% relataram a existência de um Plano Estadual de Segurança Pública. Além disso, 58,8% afirmaram que há, em sua unidade federativa, um Plano de Comando alinhado às diretrizes da Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023, que institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos estados, do Distrito Federal e dos territórios.

No entanto, ao analisar o conteúdo das 15 normas estaduais apresentadas como políticas de segurança pública, observa-se que apenas quatro estão em conformidade com a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, que disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública e institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp). Essa norma atribui à União a competência para estabelecer a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), cabendo aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios a elaboração de suas respectivas políticas, desde que alinhadas às diretrizes nacionais. As demais normas submetidas pelos respondentes referem-se à instituição de planos estaduais de segurança pública (6), planos estratégicos de segurança pública (1), sistemas estaduais de segurança pública (2), conselhos estaduais de segurança pública (1), e regulamentos internos de secretarias estaduais de segurança pública (1).

QUADRO 4 - Classificação das normas estaduais apresentadas pelos respondentes.

Tipo de norma apresentada	Quantidade	Observações
Políticas de Segurança Pública alinhadas à Lei nº 13.675/2018	4	Estão em conformidade com o Sistema Único de Segurança Pública (Susp) e a PNSPDS.
Planos Estaduais de Segurança Pública	6	Incluem diretrizes estaduais, porém nem todas seguem padrões completos de planejamento.
Plano Estratégico de Segurança Pública	1	Documento estratégico sem necessariamente configurar um plano de segurança pública formal.
Sistemas Estaduais de Segurança Pública	2	Normas que regulamentam a estrutura ou funcionamento do sistema estadual.
Conselho Estadual de Segurança Pública	1	Institui ou regula o funcionamento do conselho estadual.
Regulamento interno da Secretaria de Segurança Pública	1	Ato normativo interno, sem caráter de política pública ampla.

Fonte: elaboração própria.

Em relação aos planos estaduais de segurança pública, das 11 normas indicadas,

três não estabelecem objetivos, metas, indicadores, ações estratégicas ou prazos definidos, tratando-se, na verdade, de normativos relacionados a conselhos estaduais, diagnósticos ou a planejamentos estratégicos de caráter genérico.

Quanto aos planos de comando (ver Quadro 5), cuja apresentação é exigida pelo §2º do art. 29 da Lei nº 14.751/2023 por parte dos comandantes-gerais nomeados, foram identificadas seis normas institucionais encaminhadas pelos participantes. Destas, apenas duas atendem integralmente às diretrizes previstas na referida lei. As demais consistem em documentos de planejamento estratégico institucional, não caracterizando, portanto, planos de comando específicos conforme estabelecido no dispositivo legal.

QUADRO 5 - Avaliação das normas apresentadas como Planos de Comando.

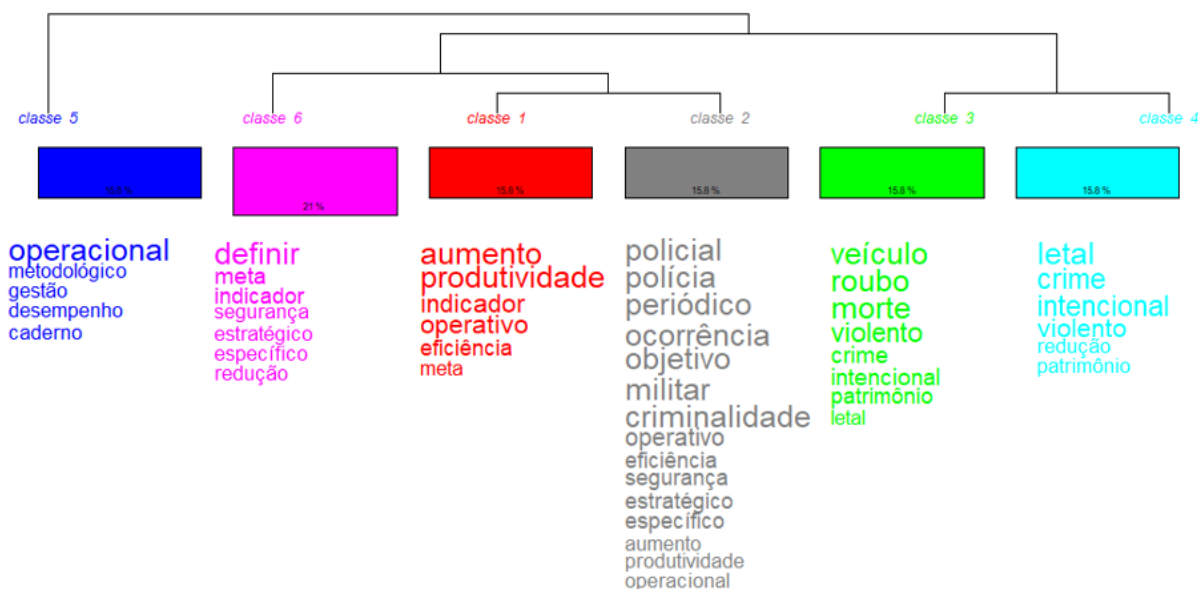
Tipo de documento apresentado	Quantidade	Conformidade com a Lei nº 14.751/2023
Plano de Comando conforme §2º do art. 29	02	Atendem às diretrizes da Lei Orgânica Nacional das PMs e CBMs.
Planejamento estratégico institucional	04	Não se caracterizam como planos de comando; possuem natureza administrativa.

Fonte: elaboração própria.

No que se refere à definição de metas, 82,4% dos participantes indicaram a existência de metas voltadas à redução de determinados indicadores de eficiência operativa, enquanto 52,9% mencionaram metas relacionadas ao aumento do número absoluto de ações vinculadas à produtividade operativa.

A análise qualitativa, por meio da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), revelou uma dicotomia inicial entre as classes associadas à estruturação e planejamento institucional (Classes 5 e 6) e aquelas voltadas à execução e aos resultados operacionais (Classes 1, 2, 3 e 4). Observou-se ainda a presença de conexões temáticas entre metas de produtividade e tipologias criminais, o que sugere uma articulação entre ações operacionais e metas de impacto no controle da criminalidade. A formação de uma classe específica para crimes violentos letais intencionais (Classe 4) evidencia o papel central e simbólico desse indicador nas estratégias institucionais de desempenho (ver Figura 4).

FIGURA 4 - Classes associadas à estruturação e planejamento institucional.



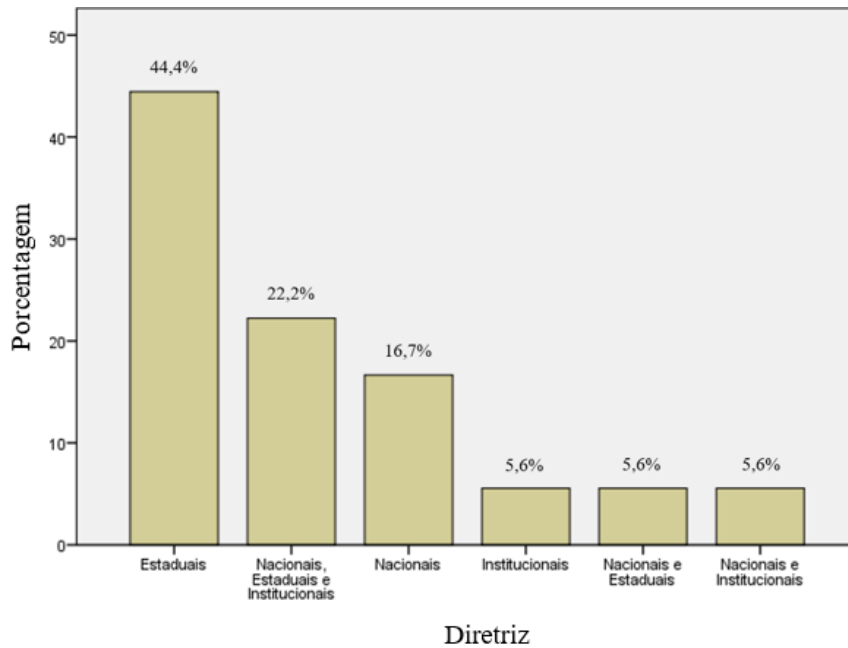
Fonte: elaboração própria.

Ademais, 53,9% dos respondentes informaram que os indicadores utilizados pela unidade subnacional à qual pertencem para avaliar o desempenho da atividade policial militar estão referenciados em documento específico, o qual apresenta as justificativas para a sua seleção. Além disso, 64,7% relataram a existência de uma estrutura organizacional autônoma e especializada, composta por pessoal técnico responsável pelo monitoramento sistemático dos indicadores de resultado e produtividade, abrangendo tanto as Polícias Militares quanto as Polícias Civas.

Entre essas estruturas, foram mencionados órgãos institucionais internos às corporações, como a 3ª Seção do Estado-Maior (PM/3), Coordenação de Análise de Dados, Gabinete de Gestão Operacional, Agência Central de Inteligência e a Coordenadoria de Assuntos Estratégicos. Também foram citados setores vinculados às Secretarias de Segurança Pública, notadamente por meio dos Observatórios de Segurança Pública, como a Gerência de Análise Criminal e Estatística e o Núcleo de Análise Criminal e Estatística, responsáveis por subsidiar a tomada de decisão com base em evidências.

Observa-se, por fim, que a maioria dos indicadores utilizados está fundamentada em diretrizes estaduais, o que evidencia a ausência de padronização e de alinhamento estratégico nacional nas práticas de avaliação de desempenho (ver Figura 5).

FIGURA 5 - Diretrizes bases no estabelecimento dos indicadores institucionais.



Fonte: elaboração própria.

3.5 Conclusão

O presente estudo analisou as práticas avaliativas adotadas pelas Polícias Militares brasileiras no controle dos indicadores de criminalidade, com foco na utilização de instrumentos de desempenho operacional aplicados por comandantes-gerais das corporações. A pesquisa evidenciou a importância atribuída pelos gestores ao monitoramento de indicadores de produtividade e eficiência (Grateron, 1999; Sousa, 2013), bem como a existência de esforços pontuais para alinhar os planos institucionais às diretrizes nacionais, especialmente àquelas previstas nas Leis nº 13.675/2018 e nº 14.751/2023 (Brasil, 2018; Brasil, 2023).

Verificou-se que, embora algumas unidades federativas possuam políticas e planos estaduais de segurança pública, a consolidação de sistemas avaliativos padronizados ainda encontra barreiras significativas. Entre elas, destacam-se a baixa integração entre bases de dados das Polícias Militar e Civil, a ausência de normativos específicos para planos de comando em conformidade com a legislação federal (Brasil, 2023), e a utilização de indicadores predominantemente operacionais, com pouca incorporação de métricas estratégicas e qualitativas (Godoy *et al.*, 2013; Bullock *et al.*, 2022). A adoção fragmentada de critérios de avaliação, a diversidade metodológica e o

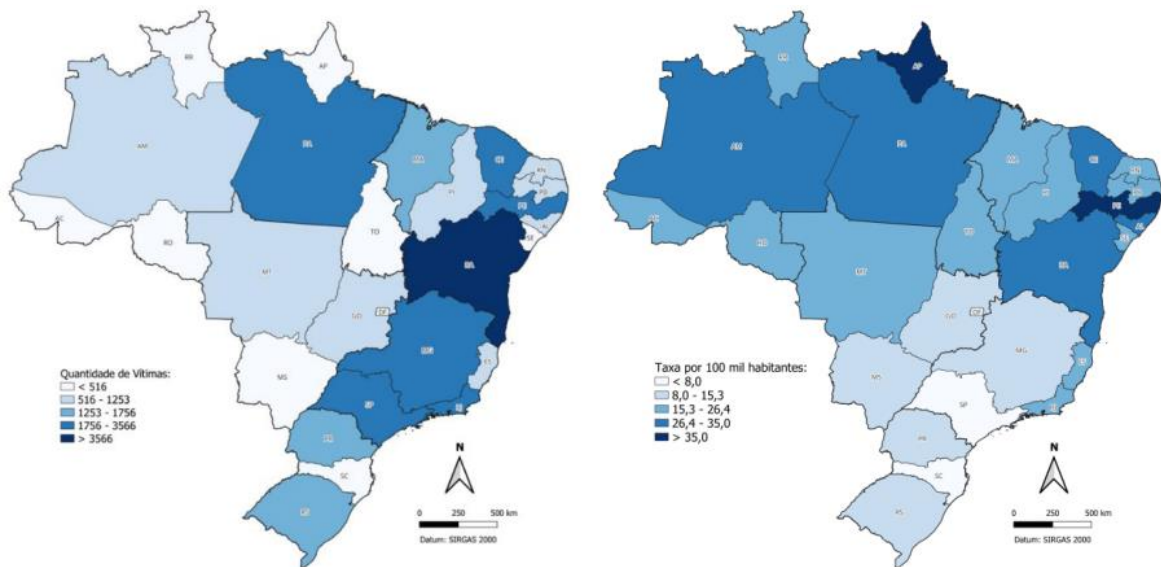
predomínio de abordagens quantitativas indicam a necessidade de avanços estruturais e culturais no campo da gestão do desempenho policial (Rolim; Pereira, 2022).

Nesse sentido, o Mapa da Segurança Pública 2024 (MSP/2024), ano-base 2023, primeira divulgação anual sistematizada dos Dados Nacionais de Segurança Pública (DNSP) após a informatização dos processos de coleta e integração, apesar do avanço representado por essa iniciativa, também evidencia ambiguidades metodológicas e desafios operacionais relevantes. Observa-se, por exemplo, que enquanto os indicadores relativos aos Corpos de Bombeiros são apresentados de forma detalhada, os dados das polícias ostensivas e investigativas carecem de distinções claras quanto às atribuições institucionais nas esferas preventiva, repressiva e investigativa. Tal lacuna compromete a uniformidade da consolidação dos dados pelas secretarias de segurança pública dos estados e do Distrito Federal.

Adicionalmente, os critérios utilizados para avaliação de desempenho - seja por meio de taxas padronizadas por 100 mil habitantes ou de números absolutos de ações operacionais - podem gerar interpretações divergentes, dificultando a realização de comparações válidas e consistentes entre as unidades federativas. Um exemplo disso é a discrepância entre os dados do MSP/2024 e aqueles divulgados pelas secretarias de segurança pública dos entes federativos, o que é atribuído tanto à defasagem temporal na consolidação dos registros quanto às diferenças metodológicas entre os sistemas de apuração.

A Figura 6 ilustra essa problemática ao evidenciar que, em 2023, o estado da Bahia (BA) registrou o maior número absoluto de vítimas de homicídio (> 3 566), ao passo que os estados do Amapá (AP) e Pernambuco (PE) apresentaram as maiores taxas de homicídio por 100 mil habitantes, ambas superiores a 35,0%. Esses resultados demonstram como a escolha do critério de avaliação pode alterar significativamente o posicionamento relativo das unidades federativas, influenciando diretamente a análise de desempenho institucional.

FIGURA 6 - Quantidade e taxa de homicídio no Brasil, em 2023.



Fonte: Mapa da Segurança Pública 2024.

A forma de mensuração da eficiência institucional - seja com base na taxa de incidência (por 100 mil habitantes) ou na incidência acumulada (número total de vítimas ou registros) - e da produtividade operacional - expressa por números absolutos de ações reativas (como prisões, apreensões, cumprimento de mandados, captura de foragidos, recuperação de veículos, entre outros) e proativas - requer um cuidado metodológico rigoroso. Isso porque diferentes abordagens analíticas podem produzir interpretações substancialmente distintas dos mesmos dados, a depender do referencial adotado.

No plano institucional, os resultados apontam para a urgência da construção de modelos de avaliação robustos, tecnicamente fundamentados e alinhados às especificidades operacionais e territoriais das Polícias Militares. A incorporação sistemática de indicadores de eficácia, efetividade, qualidade e equidade, associados a práticas de *accountability* e transparência (Durante; Borges, 2011), pode contribuir para o fortalecimento da governança em segurança pública e para a elevação da confiança social nas instituições policiais (Roche, 2008; McIntyre *et al.*, 2021).

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A principal diz respeito ao número de participantes, limitado ao universo de comandantes-gerais, o que, embora justificado pelo foco estratégico da pesquisa, restringe a generalização dos achados a outros níveis hierárquicos ou a outras forças policiais. Além disso, a metodologia baseada em questionário autoaplicado pode estar sujeita a vieses de percepção e autorrelato (Bauer; Gaskell, 2002). A análise

documental das normas estaduais, por sua vez, enfrentou limitações quanto à disponibilidade, padronização e atualidade dos documentos oficiais fornecidos.

Para aprofundar a compreensão sobre os mecanismos de avaliação de desempenho nas Polícias Militares brasileiras, recomenda-se que estudos futuros ampliem a amostra, incluindo oficiais de diferentes postos e regiões, além de atores institucionais responsáveis pelo planejamento, controle interno e auditoria. Também se sugere o desenvolvimento de estudos longitudinais, que permitam acompanhar a evolução das práticas avaliativas ao longo do tempo, especialmente após a implementação da Lei nº 14.751/2023 (Brasil, 2023).

Outra vertente promissora consiste na aplicação de métodos quantitativos avançados, como análise envoltória de dados (DEA), modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) ou métodos multicritério de apoio à decisão (MCDA), para mensurar com maior precisão o desempenho relativo das corporações e os fatores que influenciam os resultados obtidos (Martins; Ensslin, 2020; Nepomuceno; Daraio; Costa, 2021). Ademais, estudos comparativos entre unidades federativas ou entre diferentes forças de segurança - Polícias Militares, Cíveis, Científicas e Penais, Corpos de Bombeiros Militares e Guardas Municipais - podem contribuir para a identificação de boas práticas, desafios comuns e oportunidades de integração e cooperação institucional.

Referências bibliográficas

ALÁSTICO, Gabriel Pedro; TOLEDO, José Carlos de. Desempenho hospitalar: revisão bibliográfica sobre perspectivas e gestão. In: **XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Anais... ABEPRO, 2012.

BAILEY, David Harold. “Measuring Overall Effectiveness or, Police-Force show and tell”. In: HOOVER, L.T. Quantifying Quality in Policing. Washington, D.C.: **Police Executive Research Forum**, 1996.

BARROS, Ludymilla Carvalho de; MARQUES, Adriana Alvarenga. Avaliação de Desempenho no Serviço Público: como tem sido feita, quais os resultados e as principais dificuldades do processo. RACE - **Revista De Administração Do Cesmac**, 10, 11-29, 2021. Recuperado de <https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/1411>.

BATISTA, Fábio Ferreira. Elaboração de indicadores de desempenho institucionais. São Paulo: **Instituto Serzedelo Correa**, 1999.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. Brasília, DF: **Presidência da República**, 1940.

BRASIL. Decreto nº 10.822, de 28 de setembro de 2021. Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2023. Brasília, DF: **Presidência da República**, 2021.

BRASIL. Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Brasília, DF: **Presidência da República**, 2018.

BRASIL. Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos estados, do Distrito Federal e dos territórios, nos termos do inciso XXI do caput do art. 22 da Constituição Federal, altera a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, e revoga dispositivos do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969. Brasília, DF: **Presidência da República**, 2023.

BRASIL. Mapa da Segurança Pública 2024: ano-base 2023. **Ministério da Justiça e Segurança Pública**. Brasília: MJSP/SENASP, 2024.

BRASIL. Portaria nº 229, de 10 de dezembro de 2018. Dispõe sobre a unificação e padronização das classificações e o envio de dados, definidos pelos entes federados, a serem implementados e fornecidos pelo Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais e de Rastreabilidade de Armas e Munições, de Material Genético, de Digitais e de Drogas - Sinesp. **Ministério da Segurança Pública**. Brasília, 2018.

Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/handle/1/2350>. Acesso em: 02 mai. 2025.

BRASIL. Resolução nº 6, de 8 de novembro de 2021. Dispõe sobre o estabelecimento, envio e divulgação dos Dados Nacionais de Segurança Pública, para fins estatísticos, pelos integrantes do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais, de Rastreabilidade de Armas e Munições, de Material Genético, de Digitais e de Drogas – Sinesp. **Ministério da Justiça e Segurança Pública**. Brasília, 2021. Disponível em: https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/5913/5/RES_CONSINESP_2021_6.html. Acesso em: 3 jan. 2023.

BULLOCK, Karen; SIDEBOTTOM, Aiden; ARMITAGE, Rachel; ASHBY, Matthew PJ; CLEMMOW, Caitlin; KIRBY, Stuart; LAYCOCK, Gloria. Police perceptions of problem-oriented policing and evidence-based policing: evidence from England and Wales. **Police Practice and Research**, [S. l.], v. 23, n. 6, 2022.

CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Fábica Michelle Rodrigues de Araújo. Análise do processo de construção de indicadores de desempenho operacional: estudo de caso em um hospital público de hematologia. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Belo Horizonte, v. 15, n. 2, p. 1-12, abr./jun. 2018. DOI: <https://doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4694>.

CANO, Ignacio. La Policía y su evaluación: propuestas para la construcción de indicadores de evaluación en el trabajo policial. **Centro de Estudios para el Desarrollo, Área Seguridad Ciudadana**, 2002. Disponível em: <https://docer.com.ar/doc/nv881nn>. Acesso em: 12 abr. 2025.

DURANTE, Marcelo; BORGES, Doriam. Avaliação e desempenho em segurança pública. In: **Indicadores de Desempenho em Segurança Pública**. Brasília, DF: Ministério da Justiça, 2011. p. 63-86.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Leoni Pentiado; PERUFO, Larissa Disconzi; RODRIGUES, Marlene Kreutz; WEGNER, Roger da Silva. O monitoramento e controle dos processos de saúde através de indicadores de qualidade. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP)**, 33., 2013, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2013.

GOMES, Patrícia S.; MENDES, Sílvia M.; CARVALHO, João B. Modelos multidimensionais de avaliação de desempenho para o setor público: o caso dos serviços policiais. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS**, 10., 2007, Lyon, França. *Anais eletrônicos...* [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8975>. Acesso em 15 abr. 2025.

GOIÁS. Decreto nº 8.808, de 25 de novembro de 2016. Institui o Sistema Eletrônico de Informações - SEI e dá outras providências. Goiânia, GO: Casa Civil, 2016.

GOULART, José Alípio. Avaliação de Eficiência. **Revista do Serviço Público**, 1954, 1(1), 78-80. <https://doi.org/10.21874/rsp.v1i01.5396>.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de Estudos**, São Paulo: FIPECAFI, n. 21, p. 1–18, maio/ago. 1999.

GUESSER, Paula Cristina Leite; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sérgio Murilo. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, 15(1), 1-20, 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LELANDAIS, Isabelle. *Mesure de la performance policière: expériences internationales*, Montréal. **Centre international pour la prévention de la criminalité**, 2007. Disponível em: https://cipc-icpc.org/wp-content/uploads/2019/08/Mesure_de_la_performance_policiere_FR.pdf. Acesso em: 4 jan. 2024.

LEVY, Paul E.; WILLIAMS, Jane R. The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, pp. 881-905, 2004.

MARTINS, Roberto Antônio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 5, n. 3, p. 298-311, dez. 1998.

MARTINS, Vinícius Abílio; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, 25(3), 1-20, 2020. <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v25i3.51180>.

MCINTYRE, Michael L.; CAPUTO, Tullio; HODGKINSON, Tarah; WANG, Lucy; DAVIDSON, Robert. Using organization performance assessment to improve service to the community. **Police Practice and Research**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 711-726, 2021.

MELNYK, Steve A.; STEWART, Douglas M.; SWINK, Morgan. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, pp. 209-218, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: Teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, n. 17, p. 621-626, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>. Acesso em: 02 mai. 2025.

MISOCZKY, Maria Ceci Araújo; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Desempenho e qualidade no campo das organizações: uma reflexão sobre significados. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 5, Set./Out., pp. 163-177, 2001.

NEPOMUCENO, Thyago C.C.; DARAIÓ, Cinzia; COSTA, Ana Paula C. S. Multicriteria Ranking for the Efficient and Effective Assessment of Police Departments. **Sustainability**, 13, 2021.

PINC, Tânia. Desempenho policial: treinamento importa? **Revista Brasileira de**

Segurança Pública, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 36-55, 2009.

RICHARDSON, Peter R.; GORDON, John R. M. Measuring total manufacturing performance. **Sloan Management Review**, 21(2), p. 47-58, 1980.

ROCHE, Sebastião. Performance management in France: a police or an electoral issue? **Policing: A Journal of Policy and Practice**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 331-339, 2008.

ROLIM, Marcos; PEREIRA, Vanessa de Quadros. A eficiência policial e seus indicadores. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 314-331, 2022.

SALVADOR, Pétala Tuani Candido de Oliveira; GOMES, Andréa Tayse de Lima Gomes; RODRIGUES, Cláudia Cristiane Filgueira Martins; CHIAVONE, Flávia Barreto Tavares; ALVES, Kisna Yasmin Andrade; BEZERRIL, Manacés dos Santos; SANTOS, Viviane Euzébia Pereira. Uso do Software Iramuteq nas pesquisas brasileiras da área da saúde: uma Scoping Review. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. supl, p. 19, nov., 2018.

SANTOS, Andersson Pereira dos; GOMES, Adalmir de Oliveira. Desempenho de organizações policiais: revisão sistemática da literatura. **Revista do Serviço Público [Recurso Eletrônico]**, v. 72, n. 1, 2021.

SILVA, José Apolinário da. Sistema de indicadores da atividade policial militar. **Segurança, Justiça e Cidadania**, v. 3, nº 5, p. 87-137, 2011.

SOUSA, Marconi Fernandes de. Indicadores, Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas. **Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)**, 2013. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/992>. Acesso em: 12 abr. 2025.

SOUZA, Renato Vieira de; REIS, Gilberto Protási dos. O controle da polícia no Brasil: uma introdução ao controle científico da polícia. **São Paulo em Perspectiva**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 76-91, 2007.

VIEIRA, Dirce Krassuski; DETONI, Dimas José; BRAUM, Loreni Maria dos Santos. Indicadores de qualidade em uma unidade hospitalar. In: **III SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, Anais... UFU, 2006.

ZUCATTO, Luis Carlos; SARTOR, Ulliana M.; BEBER, Sedinei; WEBER, Rudi. Proposição de indicadores de desempenho na gestão pública. **ConTexto**. Porto Alegre, 2009.

4 ARTIGO III

Percepções de Comandantes sobre a Avaliação de Desempenho no Policiamento Ostensivo e Preventivo em Goiás

Resumo

A avaliação do desempenho das instituições de segurança pública tem ganhado destaque nos debates acadêmicos e institucionais, especialmente diante da crescente demanda por estratégias eficazes de enfrentamento à criminalidade. Este artigo analisa a percepção de oficiais da Polícia Militar do estado de Goiás sobre as práticas adotadas no controle de indicadores criminais, com foco na aferição do desempenho operacional das unidades policiais. A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem metodológica mista, utilizou questionários aplicados a comandantes regionais e de unidades operacionais, abrangendo diversas regiões e áreas integradas de segurança pública. Os resultados indicam uma forte dependência dos sistemas estaduais de informação, com destaque para a Plataforma de Sistemas Integrados da Segurança Pública (PSI), e uma predominância de respostas operacionais de complexidade intermediária. Evidencia-se ainda a preferência pela utilização de conhecimento e informações processadas - em detrimento de dados brutos - na formulação de decisões estratégicas, além de uma articulação funcional entre inteligência policial e seções operacionais. Entretanto, foram identificadas limitações no uso de fontes nacionais, na institucionalização da função de analista e na adoção de métricas ajustadas à densidade criminal, o que compromete a padronização e a comparabilidade dos indicadores. O estudo contribui para a compreensão dos mecanismos internos de gestão e controle da criminalidade no âmbito da polícia ostensiva, ressaltando a importância do uso qualificado da informação, da padronização metodológica e da integração entre os níveis decisórios como fatores-chave para o aprimoramento das políticas de segurança pública.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; polícia militar; indicadores criminais; gestão estratégica.

Commanders' Perceptions of Performance Evaluation in Preventive and Ostensive Policing in Goiás

Abstract

The performance evaluation of public security institutions has gained prominence in academic and institutional debates, especially in light of the growing demand for effective strategies to combat crime. This article analyzes the perceptions of officers from the Military Police of the State of Goiás regarding practices adopted in the monitoring of crime indicators, with a focus on assessing the operational performance of police units. The study, applied in nature and using a mixed methodological approach, employed questionnaires administered to regional and operational unit commanders across various public security integrated regions and areas. The results reveal a strong reliance on state information systems—particularly the Public Security Integrated Systems Platform (PSI)—and a predominance of operational responses of intermediate complexity. The findings also highlight a preference for using processed knowledge and information over raw data in strategic decision-making, as well as a functional coordination between police intelligence and operational sections. However, limitations were identified in the use of national data sources, the institutionalization of the analyst role, and the adoption of metrics adjusted to crime density, which undermines the standardization and comparability of indicators. The study contributes to the understanding of internal crime management and control mechanisms within ostensive policing, emphasizing the importance of qualified information use, methodological standardization, and integration across decision-making levels as key factors in improving public security policies.

Keywords: performance evaluation; military police; crime indicators; strategic management.

4.1 Introdução

A avaliação do desempenho das instituições de segurança pública tem adquirido crescente relevância nos debates acadêmicos e institucionais, impulsionada pela necessidade de aprimorar a efetividade das ações policiais diante dos desafios contemporâneos da criminalidade. No estado de Goiás, esse esforço tem se materializado em iniciativas voltadas à padronização metodológica dos registros criminais, à consolidação de sistemas de controle estratégico e à definição de metas orientadas para a redução da criminalidade e o fortalecimento da proatividade policial.

Nesse contexto, a Secretaria de Segurança Pública do estado de Goiás (SSP-GO) tem investido no desenvolvimento de instrumentos normativos e tecnológicos - como o Manual de Controle Estratégico e de Indicadores de Criminalidade, o Registro de Atendimento Integrado (RAI) e o Observatório de Segurança Pública (OSP) - que buscam conferir maior consistência às estatísticas criminais e orientar a gestão operacional com base em evidências.

Apesar desses avanços, persistem desafios relevantes na mensuração da eficiência e na comparação de desempenhos entre unidades policiais. Tais desafios decorrem, em grande medida, da ausência de métricas ajustadas à densidade criminal, da escassez de indicadores contextuais e da insuficiente articulação entre os sistemas estaduais de monitoramento e as diretrizes nacionais estabelecidas pelas Leis nº 13.675/2018 e nº 14.751/2023. Além disso, o controle eficaz dos indicadores criminais demanda não apenas ferramentas estatísticas confiáveis, mas também uma integração funcional entre os níveis estratégico, tático e operacional, assim como o uso qualificado da informação no processo decisório.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar a percepção de oficiais superiores e intermediários da Polícia Militar do estado de Goiás quanto às práticas adotadas no controle de indicadores criminais, com ênfase na aferição do desempenho operacional das unidades. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem metodológica mista, fundamentada em dados coletados por meio de questionário aplicado a comandantes regionais e de unidades operacionais - batalhões e companhias independentes, responsáveis por circunscrições de regiões e áreas integradas de segurança pública. A investigação busca compreender como recursos, procedimentos, fontes informacionais e estruturas organizacionais são mobilizados no enfrentamento à criminalidade.

Ao lançar luz sobre os mecanismos internos de análise, planejamento e resposta

às oscilações dos indicadores criminais, este estudo contribui para o debate sobre a racionalização da segurança pública no Brasil, particularmente no que se refere ao papel da polícia ostensiva na promoção da ordem, na prevenção e no enfrentamento qualificado da violência.

Além desta introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta o referencial teórico sobre a aferição do desempenho operacional da Polícia Militar do estado de Goiás; a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados; a seção 4 expõe e discute os resultados obtidos; e, por fim, a seção 5 apresenta as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

4.2 A Aferição do desempenho operacional da polícia ostensiva em Goiás

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece as funções essenciais das polícias e delimita os órgãos responsáveis por sua execução. A segurança pública é concebida como dever do Estado, com a finalidade de preservar a ordem pública e garantir a incolumidade das pessoas e do patrimônio, configurando-se como uma função de natureza geral (Brasil, 1988).

No que se refere aos órgãos incumbidos da aplicação da lei, a Constituição atribui às Polícias Militares, no âmbito de suas respectivas circunscrições estaduais, distrital e territoriais, a competência exclusiva para a execução do policiamento ostensivo, caracterizado pelo uso do uniforme e pela presença física visível. Além disso, cabe-lhes atuar de forma preventiva, exercendo função dissuasória em locais ou áreas com potencial risco de perturbação da ordem pública. Em situações excepcionais, nas quais todo o sistema de segurança pública entra em colapso, compete-lhes, de forma residual, assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o funcionamento dos poderes constituídos, conforme disposto nos §§ 5º e 6º do artigo 144 da Constituição Federal e nas alíneas do artigo 3º do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969.

A principal característica das Polícias Militares é a ostensividade, voltada à prevenção primária da criminalidade. Tal atuação busca desencorajar a prática delituosa por meio da presença visível e audível da polícia, a qual imprime à sociedade a percepção de uma vigilância constante. Essa lógica se assemelha à metáfora do "espantalho" - representação simbólica da presença humana com potencial coercitivo (Hipólito; Tasca,

2012) - ou ainda às analogias com seres vivos, como os vaga-lumes²⁵ e as cigarras²⁶, cujas manifestações visuais (giroflex) e sonoras (sirenes), respectivamente, visam provocar estímulos sensoriais de alerta e dissuasão. Tal presença, associada a políticas públicas eficientes, busca inibir racionalmente o comportamento infracional, ao influenciar a análise de custo-benefício realizada pelo possível infrator durante a avaliação do ambiente ou do trajeto planejado para a consumação do crime (Santana; Godinho, 2023).

Paralelamente à função ostensiva, a Polícia Militar também exerce a prevenção secundária, voltada a riscos concretos e iminentes à ordem pública. Nessa vertente, o simples policiamento ostensivo se revela insuficiente. É necessário adotar práticas que priorizem a resolução de problemas, mediante abordagens baseadas em evidências, análise criminal, gestão estratégica de recursos e produção sistemática de conhecimento, a fim de alcançar maior eficiência na prevenção. Assim, torna-se imperativa a adoção de técnicas e abordagens orientadas por informações qualificadas e diligências investigatórias mínimas, conforme sustentam Santana e Godinho (2023), de modo a alinhar a ação policial às expectativas da sociedade e às demandas contemporâneas de segurança.

Nesse sentido, a Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023, estabelece diretrizes fundamentais para a atuação das Polícias Militares, destacando a necessidade de prevenção especializada, a incorporação de meios tecnológicos e a constante atualização das metodologias de trabalho voltadas à melhoria contínua dos processos de prevenção.

Dentre as inovações nas modalidades de policiamento - muitas delas atravessadas por graus variados de participação comunitária, como os modelos de policiamento por "janelas quebradas", comunitário, por pontos quentes, orientado por inteligência, de alavancagem, para redução do medo, por intervenção de terceiros, sensível ao trauma e de saúde pública aplicada (Bullock *et al.*, 2022) - duas abordagens organizacionais se destacam como polos de resposta às exigências atuais da segurança pública (ver Quadro 1): o policiamento orientado para o problema (POP) e o policiamento baseado em evidências (PBE).

²⁵ A expressão pode ser entendida como uma metáfora que ilustra a atuação intermitente e pontual das forças policiais, cuja presença visível surge e desaparece em determinados locais, à semelhança do piscar de um vaga-lume.

²⁶ A expressão pode ser compreendida como uma metáfora alusiva à estratégia de policiamento ostensivo, cuja atuação se caracteriza por uma presença simultaneamente visível e audível em distintos territórios, visando à dissuasão de comportamentos delituosos e à ampliação da percepção de segurança por parte da sociedade.

QUADRO 1 - Inovações policiais quanto às modalidades de policiamento.

Modalidade	Proponentes	Foco Principal
Orientado para o problema	Goldstein (1979)	Resolver problemas recorrentes locais
De janelas quebradas	Wilson e Kelling (1982)	Controle da desordem para evitar crimes maiores
Para redução do medo	Vários autores ²⁷	Redução da sensação de insegurança e aumento da confiança pública
Comunitário	Vários autores ²⁷	Parceria entre polícia e comunidade
Por intervenção de terceiros	Mazerolle e Ransley (2005)	Envolvimento de atores não policiais na segurança
Assessorado pela Inteligência	Vários autores ²⁷	Uso de dados e informações para priorização de ações
Por pontos quentes	Sherman e Weisburd (1995)	Intervenção em áreas de alta criminalidade
De alavancagem	Braga <i>et al.</i> (2001) ²⁸	Redução de crimes graves por meio de sanções e incentivos
Sensível ao trauma	Bateson, McManus e Hohnson (2020)	Sensibilidade a traumas no atendimento policial
De saúde pública aplicada	Vários autores ²⁷	Tratar causas sociais e estruturais da criminalidade
Baseado em evidências	Sherman (1998)	Uso de evidências científicas para orientar práticas

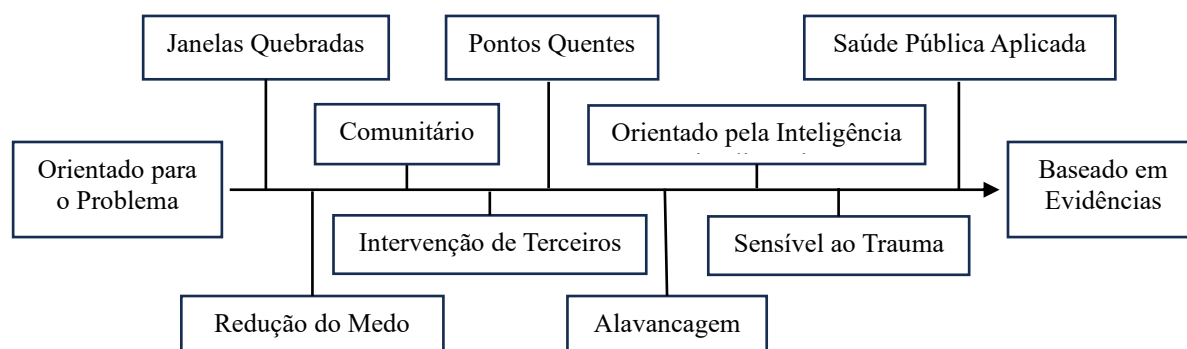
Fonte: elaboração própria.

Os dois polos representados, de um lado, pela compreensão e prevenção de problemas com base na experiência prática, e, de outro, pela integração sistemática entre políticas públicas e evidências oriundas da pesquisa acadêmica, refletem distintas abordagens que moldam as estratégias adotadas pelas instituições policiais no cumprimento de suas atribuições constitucionais (ver Figura 1). Além de promoverem a transversalidade entre teoria e prática, essas abordagens situam o policiamento em um contínuo de atuação orientada por evidências empíricas, ainda que com graus variados de intensidade, conforme a natureza das demandas enfrentadas e o nível de incorporação da pesquisa científica na formulação das respostas operacionais (Bullock *et al.*, 2022).

²⁷ Tais modalidades resultam de inovações, aperfeiçoamentos ou integrações baseadas em boas práticas e evidências científicas, não sendo atribuíveis a um único proponente.

²⁸ A obra que fundamenta empiricamente o modelo avalia a Operação Ceasefire, realizada em Boston na década de 1990, na qual foram mobilizados todos os recursos legais e sociais disponíveis contra grupos específicos de alto risco, após comunicações diretas alertando que atos de violência resultariam em consequências rápidas e severas.

FIGURA 1 - Distribuição espectral das principais modalidades de policiamento segundo sua ênfase na orientação por problemas ou na fundamentação em evidências científicas.



Fonte: elaboração própria.

Essa abordagem orientada por dados não apenas fortalece a tomada de decisões com base em resultados mensuráveis, como também evidencia o papel cada vez mais estratégico da análise criminal na mineração e sistematização de grandes volumes de dados gerados pelas organizações policiais. Tal cenário representa, simultaneamente, um desafio gerencial e uma oportunidade de subsidiar decisões estratégicas (McIntyre *et al.*, 2021). Essa prática abrange o controle de indicadores-chave de desempenho relacionados à eficiência no enfrentamento e na redução das taxas criminais, sobretudo nos níveis tático e operacional, com base na extração, estruturação e interpretação de conhecimentos ocultos em bases de dados públicas (Santana; Alcalá; Almeida, 2023).

Embora as Polícias Científicas tenham como atribuição principal a produção da prova técnica ou pericial no âmbito das investigações criminais - atividade que compreende a análise científica de vestígios colhidos em locais de crime e a elaboração de laudos destinados a orientar autoridades policiais e judiciais (Rodrigues *et al.*, 2017) -, essa atuação fundamentada em evidências ainda não se encontra plenamente incorporada à rotina dos demais órgãos estaduais de segurança pública. Isso se deve, em parte, à natureza imprevisível e crítica de muitas ocorrências, que exigem respostas policiais imediatas, reativas ou proativas, pautadas por critérios de necessidade, validade do risco e aceitabilidade legal, moral e ética (Silva; Silva; Roncaglio, 2021).

Não obstante, ainda que a abordagem baseada em dados e informações - frequentemente denominado policiamento orientado pela inteligência - seja amplamente adotada nas esferas tática e operacional das Polícias Militares, verifica-se também sua aplicação na análise estratégica de fenômenos criminais complexos. Tais fenômenos,

como o terrorismo, o crime organizado e a economia do crime²⁹, demandam um monitoramento contínuo e uma compreensão sistêmica das relações de causa e efeito, inviabilizando análises meramente lineares, descritivas ou delimitadas no tempo e espaço (Clark, 2024).

Independentemente da doutrina ou modelo organizacional de policiamento adotado, a análise dos dados criminais gerados pelas instituições de segurança revela-se um elemento central na gestão contemporânea, pois permite definir, monitorar e avaliar metas, bem como controlar indicadores e resultados a partir do tratamento e interpretação de informações estruturadas oriundas de bases públicas (Santana; Alcalá; Almeida, 2023).

No contexto do estado de Goiás, a Constituição estadual caracteriza a Polícia Militar como uma instituição permanente, estruturada com base na hierarquia e disciplina, incumbida do policiamento ostensivo, da preservação da ordem pública e da garantia do exercício do poder de polícia, inclusive em áreas especializadas como o meio ambiente, as rodovias e o trânsito (Goiás, 1989). Complementarmente, a Lei nº 8.125, de 18 de junho de 1976, define sua organização básica e atribuições, indicando que o policiamento ostensivo preventivo é realizado por meio de sua estrutura composta por órgãos de direção, apoio e execução, estes últimos responsáveis pela atividade-fim da corporação, conforme as diretrizes institucionais (Goiás, 1976).

Diante da necessidade de padronização metodológica na contabilização e classificação dos registros criminais, a Secretaria de Segurança Pública do estado de Goiás (SSP-GO) aperfeiçoou seu programa de metas por meio da definição de indicadores prioritários e metas voltadas à redução da criminalidade e ao incremento da proatividade policial. Esses aspectos foram regulamentados pelo Manual de Controle Estratégico e de Indicadores de Criminalidade, que estabelece os procedimentos e rotinas do Sistema de Controle Estratégico, além de mitigar a inconsistência de análises comparativas causadas por divulgações não oficiais e metodologicamente inadequadas dos dados criminais (Goiás, 2014).

Nesse mesmo sentido, a Portaria nº 236, de 23 de abril de 2019, instituiu o Sistema de Auditoria de Registros de Ocorrências e o Manual de Metodologia para

²⁹ Segundo Cardoso (2018, p. 185), Gary Becker - laureado com o Prêmio Nobel de Ciências Econômicas em 1992 - parte do pressuposto de que o crime constitui uma atividade ou indústria economicamente relevante, embora historicamente negligenciada pelos economistas. Essa negligência, conjectura o autor, decorre da percepção de que a atividade criminosa seria moralmente condenável a ponto de inviabilizar uma abordagem científica sistemática.

Aferição de Indicadores Criminais e Operacionais de Segurança Pública (MAICOSP), com o objetivo de padronizar e qualificar os registros e análises dos dados criminais e operacionais. A padronização visa garantir maior precisão estatística e confiabilidade nos indicadores utilizados na formulação de políticas públicas de segurança (Goiás, 2019).

A referida norma estabelece que todas as instituições subordinadas à SSP-GO devem adotar o MAICOSP de forma obrigatória, padronizando os registros no sistema de atendimento integrado (RAI). Também atribui responsabilidades específicas às autoridades policiais quanto à auditoria e atualização de registros, especialmente nos casos de Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI), mortes decorrentes de intervenção policial e encontro de cadáveres. Ademais, a Portaria regulamenta o funcionamento do Observatório de Segurança Pública (OSP), órgão responsável pelo controle de qualidade das informações, comunicação de inconformidades e proposição de melhorias e capacitações técnicas (Goiás, 2019).

Com vistas à gestão territorial da segurança pública, instituiu-se também as circunscrições das 20 Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP), divididas em 48 Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP), conforme a Portaria nº 833, de 6 de agosto de 2024. Essa organização contempla a atuação de 20 comandantes regionais (ver Figura 2) e 72 comandantes de unidades subordinadas, como batalhões e companhias independentes, promovendo a integração entre as Polícias Civil e Militar e favorecendo a adaptação das ações às peculiaridades de cada região. Além disso, essa divisão regional permite o equilíbrio entre taxas populacionais e a obtenção de maior precisão estatística na aferição e comparação dos indicadores criminais.

FIGURA 2 - Circunscrições das regiões integradas de segurança pública goianas³⁰.

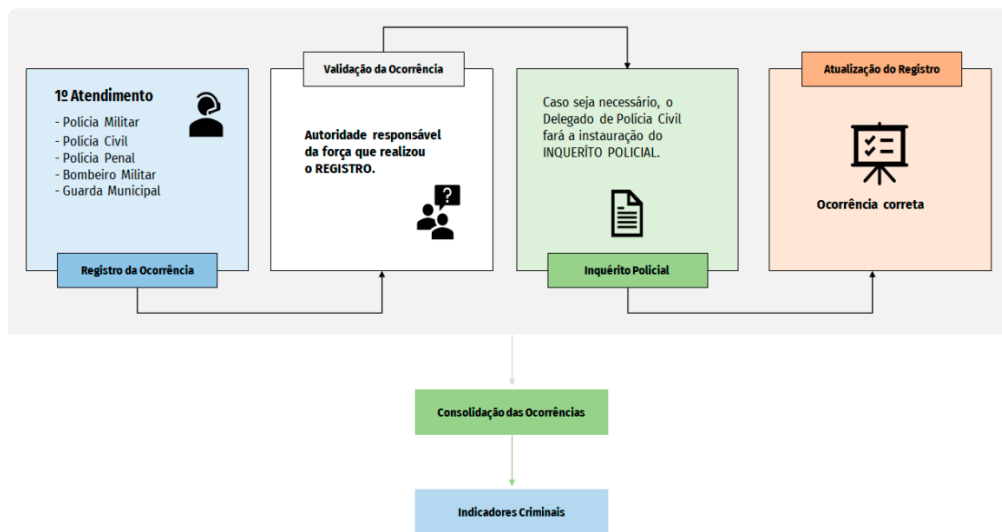


Fonte: 5ª Seção do Estado-Maior Estratégico da Polícia Militar de Goiás.

A principal fonte de coleta de dados e informações relativas à segurança pública no estado de Goiás é o Registro de Atendimento Integrado (RAI), sistema utilizado de forma unificada por todos os órgãos estaduais de segurança, e que equivale funcionalmente ao boletim de ocorrência policial tradicional, conforme estabelecido na Portaria nº 229, de 10 de fevereiro de 2018, do Ministério da Justiça e Segurança Pública. No que se refere à dimensão temporal das estatísticas criminais, adota-se a desagregação mensal dos dados, em virtude das especificidades do fenômeno da criminalidade, que demandam uma análise mais refinada e contínua. Dessa forma, os dados estatísticos mensais são apurados com base na contagem de todos os delitos ocorridos entre o primeiro e o último dia de cada mês (ver Figura 3). Para garantir a coerência e a precisão analítica, adota-se como critério a data efetiva de ocorrência do fato criminoso, em detrimento da data de registro no sistema ou em documentos oficiais correlatos (Goiás, 2019).

³⁰ O 21º Comando Regional de Polícia Militar (21º CRPM), com sede em Nova Crixás, foi criado em 20 de março de 2025, por meio de alteração da Portaria nº 19.219, de 29 de outubro de 2024, que trata da Matriz Organizacional da Polícia Militar do Estado de Goiás.

FIGURA 3 - Fluxo do sistema de coleta de informações.



Fonte: <https://goias.gov.br/seguranca/estatisticas/>.

Observa-se que todos os crimes que resultam em óbito, classificados como Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI), são contabilizados com base no número de vítimas. Nessa categoria incluem-se homicídio doloso, lesão corporal seguida de morte, latrocínio, mortes decorrentes de intervenção de agentes públicos, bem como mortes violentas intencionais de policiais, tanto em serviço quanto fora dele. Por outro lado, os Crimes Violentos Não Letais Intencionais (CVNLI), nos quais há emprego deliberado de força ou violência sem resultado morte - como lesão corporal dolosa, tentativa de homicídio e estupro -, juntamente com os crimes patrimoniais violentos (roubos) e não violentos (furtos), nas modalidades de residência, comércio, transeunte e veículo, são computados com base na quantidade total de ocorrências registradas em todo o estado (Goiás, 2019).

Ressalta-se, ainda, a inexistência, no âmbito estadual, de política e plano de segurança pública formalmente alinhados às diretrizes estabelecidas pela Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, bem como a ausência institucional de plano de comando conforme previsto na Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023. Ainda que as categorias criminais refletidas nos indicadores apresentem similaridades conceituais, os critérios metodológicos adotados para sua quantificação divergem, conforme exposto no Quadro 2, sendo pautados em práticas de contagem cumulativa dos registros - abordagem similar àquela adotada no contexto nacional de estatísticas de segurança pública, pela Resolução nº 6, de 8 de novembro de 2021, que dispõe sobre o estabelecimento, envio e divulgação dos Dados Nacionais de Segurança Pública (DNSP), para fins estatísticos, pelos

integrantes do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais, de Rastreabilidade de Armas e Munições, de Material Genético, de Digitais e de Drogas (Sinesp).

QUADRO 2 - Comparativo dos indicadores estabelecidos pelo PNSP e pela SSP-GO.

Naturezas	PNSP	MAICOSP
	Acompanhamento/Resultado	Criminais
Homicídio doloso	Quantitativo de vítimas	Quantitativo de vítimas
	Taxa	
Latrocínio	Quantitativo de vítimas	Quantitativo de vítimas
	Taxa	
Lesão corporal seguida de morte	Quantitativo de vítimas	Quantitativo de vítimas
	Taxa	
Feminicídio ³¹	Quantitativo de vítimas	Quantitativo de vítimas
	Taxa	
Morte no trânsito ³²	Taxa	Quantitativo de registros
Morte de policiais ³²	Quantitativo de vítimas	Quantitativo de vítimas
	Taxa	
Suicídio de policiais ³²	Quantitativo de suicídios	Quantitativo de vítimas
	Taxa	
Roubo de veículo	Quantitativo de crimes	Quantitativo de registros
	Taxa	
Furto de veículo	Quantitativo de crimes	Quantitativo de registros
	Taxa	
Estupro	Não previstas	Quantitativo de registros
Tentativa de homicídio		
Roubo a pessoa		
Roubo em comércio		
Roubo em residência		
Roubo de carga		
Roubo a instituição financeira		
Furto em comércio		
Furto em residência		
Furto a pessoa		

Fonte: elaboração própria.

Assim, o OSP do estado de Goiás monitora outros dez indicadores criminais - estupro, tentativa de homicídio, roubo a pessoa, roubo em comércio, roubo em residência, roubo de carga, roubo a instituição financeira, furto em comércio, furto em residência e furto a pessoa - que não estão previstos no Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP), adotando para esses a metodologia de contagem por incidência cumulativa, ou seja, com base no total absoluto de registros realizados (Goiás, 2014; Goiás, 2019).

Por outro lado, trata três indicadores contemplados pelo PNSP - morte no

³¹ Para fins estatísticos, os feminicídios são classificados como uma subcategoria dos homicídios dolosos, podendo ser contabilizados separadamente quando requerido para análises específicas (Goiás, 2019).

³² Trata-se de naturezas criminais acompanhadas exclusivamente como dados estatísticos em nível nacional, sem definição como indicadores de desempenho no âmbito estadual (Goiás, 2019).

trânsito, morte de policiais e suicídio - apenas como dados estatísticos nacionais, uma vez que são considerados de natureza estratégica, e não tático-operacional. Ademais, o OSP classifica o feminicídio, também previsto no PNSP, como uma subcategoria do homicídio doloso, indicador que já é monitorado pela Instituição (Goiás, 2019).

No que se refere às métricas utilizadas, observa-se que o OSP adota a mesma lógica do PNSP ao contabilizar o número de vítimas nos casos de homicídio doloso, latrocínio e lesão corporal seguida de morte, e o número de registros nos crimes de roubo e furto de veículos (Goiás, 2019, Brasil, 2021). No entanto, não realiza a avaliação de desempenho ou da eficiência operativa a partir da taxa de incidência ou da densidade criminal por 100 mil habitantes, o que limita a análise comparativa e o monitoramento padronizado da evolução da criminalidade (Brasil, 2021; Goiás, 2024).

Em síntese, o modelo de policiamento ostensivo adotado pelas Polícias Militares, especialmente no estado de Goiás, revela um esforço crescente de integração entre práticas tradicionais de presença física dissuasória e abordagens modernas orientadas por dados e evidências empíricas. A consolidação de sistemas padronizados de registro, auditoria e análise de indicadores criminais reflete um movimento institucional em direção à racionalização da gestão da segurança pública, ainda que desafios persistam no que tange à adoção plena de normas estaduais e institucionais alinhadas à legislação nacional.

Nesse cenário, o uso qualificado da informação, a articulação entre níveis táticos, operacionais e estratégicos, e a incorporação de metodologias analíticas tornam-se elementos centrais para a efetividade do controle criminal e para o aprimoramento contínuo das políticas de segurança, em consonância com as expectativas sociais e os imperativos constitucionais de preservação da ordem e da vida.

4.3 Dados e métodos

As descobertas aqui apresentadas resultam de um estudo mais amplo voltado à avaliação de desempenho das Polícias Militares brasileiras no controle de indicadores de criminalidade. Especificamente, este trabalho utiliza dados obtidos por meio de um questionário desenvolvido no âmbito dessa pesquisa mais abrangente, o qual combinou perguntas estruturadas (fechadas) e semiestruturadas (abertas). A adoção de uma abordagem metodológica mista permitiu a coleta de dados quantitativos, por meio das questões fechadas, e qualitativos, por meio das questões abertas, proporcionando uma análise mais abrangente e aprofundada do fenômeno investigado.

Com as devidas autorizações institucionais e a submissão do projeto de pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Goiás (CEP/UFG), em 06 de maio de 2024, a proposta foi aprovada por meio do Parecer Consubstanciado nº 7.218.314, emitido em 11 de novembro de 2024. A partir dessa aprovação, o instrumento de pesquisa foi aplicado junto a comandantes de 20 Comandos Regionais e de 72 unidades operacionais da Polícia Militar, nos níveis de batalhão e companhia independente, abrangendo, respectivamente, 20 Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) e 48 Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP). Participaram da pesquisa oficiais superiores (coronéis, tenentes-coronéis e majores) e oficiais intermediários (capitães), todos pertencentes ao quadro de oficiais das Polícias Militares e, em sua maioria, com mais de dez anos de experiência institucional.

O questionário sociodemográfico foi composto por oito perguntas do tipo lista suspensa. Ao todo, foram obtidas 67 respostas, distribuídas entre 26 questões dos tipos lista suspensa, grade de seleção única, grade de múltipla escolha e resposta curta. A coleta dos dados foi realizada por meio da plataforma *Google Forms*, com envio do questionário pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI!), conforme estabelece o Decreto nº 8.808, de 25 de novembro de 2016.

As informações coletadas foram organizadas em um banco de dados e tratadas com o auxílio do software estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 22.0. Após a inserção dos dados, foi realizada uma etapa de verificação e correção de possíveis inconsistências ou erros de digitação. Para a análise qualitativa, recorreu-se ao software IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), utilizando-se o método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) como apoio ao tratamento textual. Essa técnica permitiu a identificação de classes temáticas e a análise das relações entre termos, revelando dimensões subjetivas que frequentemente não são captadas pelos métodos quantitativos tradicionais (Salvador *et al.*, 2018), mas que são fundamentais para a compreensão aprofundada do objeto de estudo.

4.4 Resultados e discussão

Dos 92 comandantes de regiões e áreas integradas de segurança pública convidados a participar da pesquisa, foram obtidos 65 registros válidos de participação. Além disso, foram registrados dois casos de não concordância com os termos da pesquisa, resultando em sua exclusão do estudo.

A definição do tamanho da amostra, especialmente em estudos que utilizam entrevistas estruturadas e semiestruturadas, não segue um percentual fixo universalmente aceito. Isso ocorre porque a escolha depende de diversos fatores, como os objetivos da pesquisa, o tamanho da população-alvo, o grau de heterogeneidade do grupo e a abordagem metodológica adotada (Gil, 2008). Diante disso, recorreu-se a diretrizes metodológicas reconhecidas na literatura científica para justificar o delineamento adotado.

Segundo Gil (2008), em estudos de natureza quantitativa, o tamanho da amostra deve ser proporcional à população, considerando critérios estatísticos. Em populações pequenas, é comum trabalhar com a totalidade dos elementos ou com amostras que representem, ao menos, 30% do universo.

No campo qualitativo, por outro lado, a preocupação central recai sobre a saturação teórica dos dados, mais do que sobre a representatividade estatística. Como enfatiza Minayo (2012), o critério de saturação deve orientar o número de entrevistados, e não o tamanho da população, uma vez que a qualidade das informações é mais importante que a quantidade de participantes. Nesse mesmo sentido, Bauer e Gaskell (2002) destacam que, em estudos qualitativos, o número ideal de entrevistas costuma variar entre 15 e 30, a depender da complexidade do fenômeno investigado.

Esses fundamentos respaldam a abordagem adotada na presente pesquisa, que buscou equilibrar critérios quantitativos e qualitativos na definição da amostra (ver Quadro 3), considerando a especificidade do público-alvo e a relevância analítica das informações coletadas.

QUADRO 3 - Tamanho defensável da amostra por diretrizes gerais com apoio bibliográfico.

Tipo de pergunta	Abordagem	Tamanho ideal da amostra	Critério principal	Autores
Estruturada	Quantitativa	10% a 30% da população ou cálculo amostral	Representatividade	Gil (2008)
Semiestruturada	Qualitativa	10 a 30 participantes ou até a saturação	Saturação teórica e relevância	Bauer; Gaskell (2002) e Minayo (2012)

Fonte: elaboração própria.

Considerando a adequação metodológica da amostra obtida, conforme discutido anteriormente, procede-se à análise dos dados coletados junto aos comandantes de regiões e áreas integradas de segurança pública no estado de Goiás. A seguir, são apresentados os principais resultados da pesquisa, organizados em categorias temáticas que refletem os eixos estruturantes do estudo, com ênfase nos mecanismos de aferição do

desempenho operacional da polícia ostensiva goiana.

4.4.1 Perfil sociodemográfico dos respondentes

A pesquisa contou com a participação de 65 comandantes de Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) e Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) no estado de Goiás. A maioria dos respondentes encontra-se na faixa etária entre 41 e 45 anos (36,9%), seguida pelas faixas de 36 a 40 anos (29,2%) e de 46 a 50 anos (23,1%). Em relação ao sexo, 96,9% dos participantes se identificaram como do sexo masculino.

Quanto ao tempo de serviço na Polícia Militar do estado de Goiás (PMGO), verificou-se que 53,8% possuem mais de 15 anos de atuação. No que se refere ao posto ocupado, 55,4% são majores, 29,2% tenentes-coronéis, 10,8% capitães e 3,1% coronéis. Um participante não registrou resposta. Em relação à formação acadêmica, observa-se que a maioria (67,7%) possui pós-graduação *lato sensu*, enquanto 18,5% têm curso superior completo.

No tocante ao tempo de exercício na função de comando de RISP e/ou AISP, a maior parte dos respondentes (72,3%) está à frente de uma unidade de policiamento há menos de três anos. Além disso, 89,2% atuam na atividade-fim de policiamento operacional ordinário (preventivo e ostensivo) há mais de dez anos.

4.4.2 Análise da percepção sobre a relevância dos indicadores criminais segundo o perfil dos respondentes

A análise das tabelas de referência cruzada entre variáveis sociodemográficas e a percepção dos participantes quanto à relevância do controle de indicadores criminais (ver Tabela 1) revelou uma tendência amplamente favorável à importância desses instrumentos na gestão policial (ver Tabela 2). Considerando-se os 65 respondentes, observou-se que 83,1% classificou os indicadores como “muito relevantes”, enquanto 15,4% os considerou “relevantes” e apenas 1,5% os avaliou como tendo relevância “moderada”.

TABELA 1 - Cruzamento entre perfil sociodemográfico e percepção sobre a eficácia dos indicadores.

Idade	Moderada		Muito		Relevante		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
31 a 35 anos	0	0,0	4	100,0	0	0,0	4	100,0
36 a 40 anos	0	0,0	14	73,7	5	26,3	19	100,0
41 a 45 anos	1	4,2	21	87,5	2	8,3	24	100,0
45 a 50 anos	0	0,0	13	86,7	2	13,3	15	100,0
Mais de 50 anos	0	0,0	2	66,7	1	33,3	3	100,0
Total	1	1,5	54	83,1	10	15,4	65	100,0

Tempo/Serviço	Moderada		Muito		Relevante		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
10 a 15 anos	1	3,7	23	85,2	3	11,1	27	100,0
16 a 20 anos	0	0,0	7	77,8	2	22,2	9	100,0
21 a 25 anos	0	0,0	14	73,7	5	26,3	19	100,0
26 a 30 anos	0	0,0	5	100,0	0	0,0	5	100,0
Mais de 30 anos	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
Menos de 10 anos	0	0,0	2	100,0	0	0,0	3	100,0
Total	1	1,5	54	83,1	10	15,4	65	100,0

Posto	Moderada		Muito		Relevante		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Não registro	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0
Capitão	0	0,0	7	100,0	0	0,0	7	100,0
Coronel	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
Major	1	2,8	25	69,4	10	27,8	36	100,0
Tenente-Coronel	0	0,0	19	100,0	0	0,0	19	100,0
Total	1	1,5	54	83,1	10	15,4	65	100,0

Grau de instrução	Moderada		Muito		Relevante		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Não registro	0	0,0	1	1,9	0	0,0	1	1,5
Curso superior	0	0,0	9	16,7	3	30,0	12	18,5
<i>Lato sensu</i>	1	100,0	37	68,5	6	60,0	44	67,7
<i>Stricto sensu</i>	0	0,0	7	13,0	1	10,0	8	12,3
Total	1	100,0	54	100,0	10	100	65	100,0

Tempo/Função	Moderada		Muito		Relevante		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
De 1 a 3 anos	1	4,2	17	70,8	6	25,0	24	100,0
De 5 a 7 anos	0	0,0	5	100,0	0	0,0	5	100,0
De 9 a 11 anos	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0

Mais de 11 anos	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0
Mais de 3 e menos de 5 anos	0	0,0	11	100,0	0	0,0	11	100,0
Menos de 1 ano	0	0,0	19	82,6	4	17,4	23	100,0
Total	1	1,5	54	83,1	10	15,4	65	100,0

Tempo/Operacional	Moderada		Muito		Relevante		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
De 10 a 15 anos	1	3,4	23	79,3	5	17,2	29	100,0
De 20 a 25 anos	0	0,0	11	84,6	2	15,4	13	100,0
Mais de 15 e menos de 20 anos	0	0,0	11	84,6	2	15,4	13	100,0
Mais de 25 e menos de 30 anos	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0
Mais de 30 anos	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
Menos de 10 anos	0	0,0	6	85,7	1	14,3	7	100,0
Total	1	1,5	54	83,1	10	15,4	65	100,0

Fonte: elaboração própria.

TABELA 2 - Relevância do controle de indicadores criminais.

Relevância	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Moderada	1	1,5	1,5	1,5
Muito	54	83,1	83,1	84,6
Relevante	10	15,4	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria.

No que se refere à idade, a percepção de alta relevância predominou em todas as faixas etárias. Destaca-se o grupo de 41 a 45 anos, no qual 87,5% atribuíram alta relevância aos indicadores. Já entre os respondentes com mais de 50 anos, embora em número reduzido (N = 3), manteve-se a tendência de reconhecimento da importância dos indicadores. A única resposta que classificou os indicadores como de relevância moderada foi registrada na faixa de 41 a 45 anos, o que, em termos proporcionais, representa apenas 1,5% da amostra total.

Quanto ao tempo de serviço, a percepção de “muita relevância” foi majoritária em todos os estratos, sendo unânime entre os respondentes com mais de 26 anos de serviço. A única resposta "moderada" ocorreu entre os que possuem de 10 a 15 anos de carreira. Tais resultados indicam que o tempo de serviço contribui positivamente para a valorização dos indicadores.

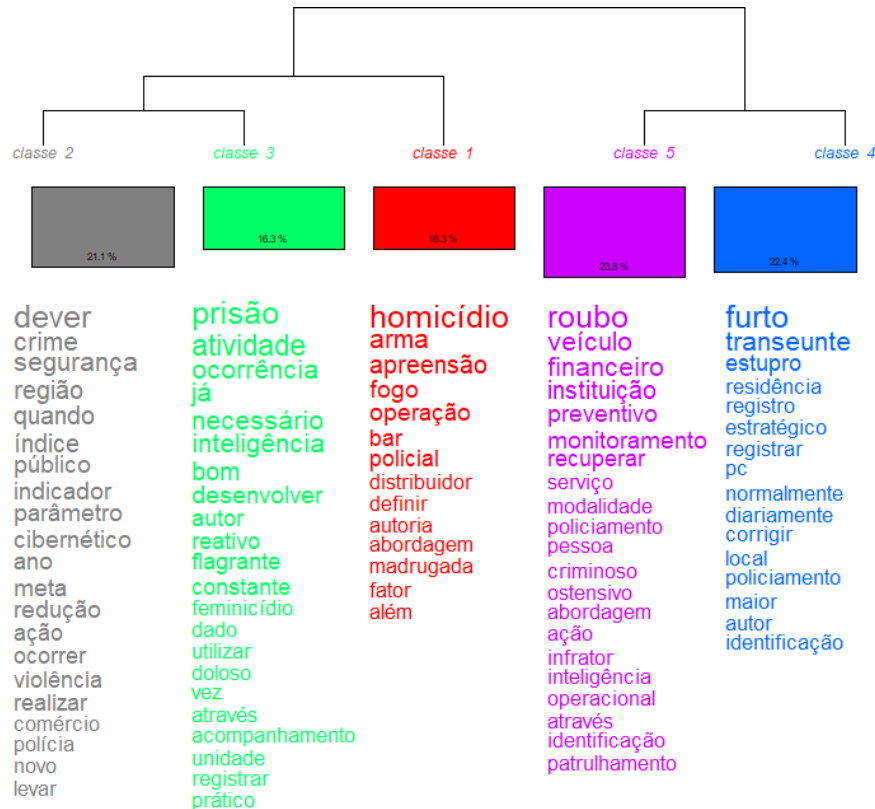
No cruzamento com o posto hierárquico, verifica-se que todos os coronéis, tenentes-coronéis e capitães atribuíram “muita relevância” aos indicadores. Por outro lado, entre os majores - que representam o maior grupo da amostra (N = 36) - observou-se maior variação: 69,4% atribuíram “muita relevância”, 27,8% indicaram apenas “relevância” e 2,8% (1 respondente) avaliaram como “moderada”.

Essa diversidade pode ser explicada pela posição ocupada por esses oficiais, promovidos ao posto de oficial superior a partir da patente de capitão, e que frequentemente transitam entre funções operacionais e administrativas, situando-se em um nível intermediário entre o comando estratégico e a linha de frente. Essa posição híbrida pode influenciar a forma como percebem a aplicabilidade e a utilidade dos indicadores, resultando em avaliações mais diversificadas.

A fim de compreender essa variação de percepções, as respostas qualitativas fornecidas por 36 majores foram analisadas com base em diferentes aspectos: indicadores considerados difíceis ou menos complexos para fins de redução e manutenção, sugestões de exclusão ou inclusão de indicadores na relação do OSP, ações reativas e proativas adotadas e critérios e métricas utilizados como referência. As respostas foram organizadas em classes semânticas distintas, agrupadas conforme a similaridade de conteúdo, por meio da Classificação Hierárquica Descendente (CHD).

A análise revelou que as percepções sobre a relevância dos indicadores criminais variam conforme o grau de adaptabilidade do oficial ao primeiro posto do ciclo de oficiais superiores, o que está relacionado às funções que desempenhava anteriormente na Corporação antes de assumir um comando de unidade (ver Figura 4). Três padrões principais de percepção foram identificados: operacional - tendência a associar os indicadores a ações repressivas diretas (Classes 1 e 3), tático-analítico intermediário - valorização dos indicadores como instrumentos de monitoramento, prevenção e planejamento (Classes 4 e 5) e estratégico - visão ampliada dos indicadores, articulando-os à formulação de políticas públicas e à gestão institucional da segurança (Classe 2).

FIGURA 4 - Árvore hierárquica das respostas qualitativas dos majores.



Fonte: elaboração própria.

Esses achados evidenciam que o significado atribuído aos indicadores criminais não é homogêneo, sendo influenciado pela posição hierárquica e pelas atribuições funcionais dos oficiais. Tal constatação reforça a necessidade de estratégias diferenciadas de capacitação e comunicação institucional, adequadas aos diferentes perfis e responsabilidades no interior da organização policial.

Em relação ao grau de instrução, os dados apontam para uma valorização dos indicadores entre todos os níveis educacionais. Entre os participantes com pós-graduação *lato sensu*, que representaram a maioria da amostra (67,7%), 68,5% classificou os indicadores como “muito relevantes”. Ressalta-se que a única resposta “moderada” também foi registrada neste grupo. Já entre os respondentes com formação *stricto sensu* (12,3%), 87,5% atribuíram alta relevância. Tais dados sugerem que a qualificação acadêmica está associada à compreensão mais crítica e estratégica sobre o papel dos indicadores na gestão pública.

No que tange ao tempo de exercício na função de comandantes, a percepção de “muita relevância” predominou independentemente da faixa considerada. Mesmo entre os participantes com menos de um ano na função, 82,6% atribuíram alta relevância, o que

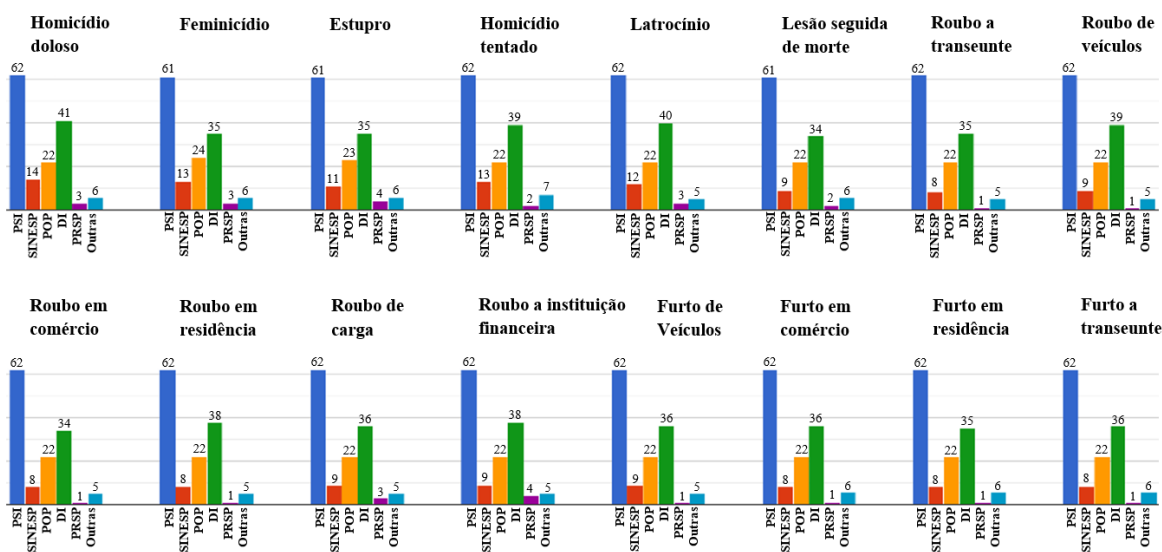
pode indicar uma cultura organizacional consolidada em torno do uso de indicadores. Nas demais faixas, como de 3 a 7 anos, houve unanimidade quanto à alta relevância dos indicadores.

Por fim, ao observar o tempo de atuação operacional na atividade-fim, nota-se estabilidade na valorização dos indicadores. Grupos com até 10 anos de experiência, bem como aqueles com mais de 30 anos, apresentaram porcentagens muito próximas entre si, sempre com predominância da percepção de “muita relevância”. A única resposta “moderada” foi registrada no grupo com 10 a 15 anos de experiência operacional.

De modo geral, os resultados indicam uma percepção consolidada e positiva sobre o uso de indicadores criminais como ferramenta de apoio à gestão policial. A valorização independe de idade, tempo de serviço, posto, grau de instrução ou experiência operacional, o que sugere um alinhamento entre os diferentes segmentos hierárquicos e funcionais da corporação quanto à importância da mensuração de resultados e ao controle de desempenho institucional. Essa coesão perceptiva é um indicativo favorável à implementação de políticas baseadas em evidências e à adoção de sistemas de avaliação de desempenho no âmbito das Polícias Militares.

No que diz respeito às fontes de dados e evidências utilizadas para a manutenção dos indicadores criminais, observa-se que, em todos os tipos de crimes analisados, a Plataforma de Sistemas Integrados da Segurança Pública do estado de Goiás (PSI) se sobressai como a principal referência informacional, sendo mencionada por mais de 60 respondentes em todas as categorias. Esse resultado revela uma expressiva dependência dos dados produzidos e disponibilizados pelos sistemas estaduais. Em seguida, os Documentos de Inteligência (DI) e os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) surgem, respectivamente, como a segunda e terceira fontes mais utilizadas, tanto no contexto dos crimes patrimoniais (como roubos de veículos, comércio, residências e cargas) quanto nos crimes de maior gravidade, a exemplo do homicídio doloso, latrocínio e estupro (ver Figura 5).

FIGURA 5 - Fontes utilizadas para a manutenção dos indicadores criminais nas circunscrições policiais.



Fonte: elaboração própria.

Por outro lado, o Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (SINESP) e as Publicações em Revistas de Segurança Pública (PRSP) registram uma frequência de utilização extremamente baixa em todos os tipos de crime, apresentando representações gráficas praticamente inexpressivas.

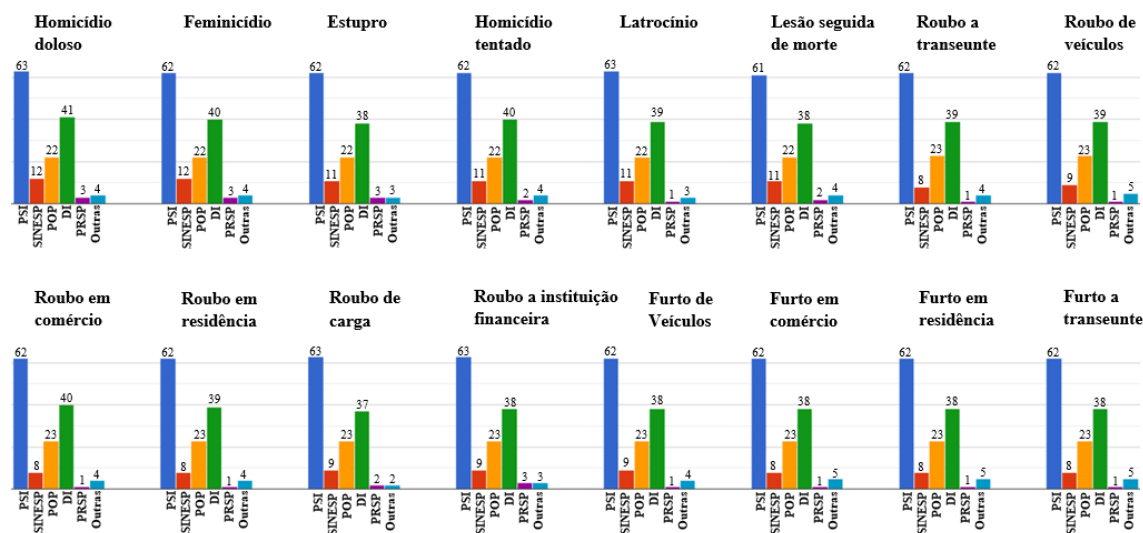
A categoria "Outras" também exibe baixa incidência, embora esteja presente em todos os grupos criminais, o que sugere a utilização residual de fontes alternativas não especificadas. Entre essas fontes mencionadas pelos respondentes, destacam-se, de forma pontual, mídias abertas, sites de notícias, canais de denúncia, redes sociais e meios de comunicação convencionais, cujo impacto nos processos decisórios aparenta ser restrito e circunstancial.

O padrão de utilização das fontes de dados mostra-se bastante uniforme entre os diferentes tipos de crime, o que pode indicar tanto uma padronização dos processos analíticos quanto possíveis limitações no acesso a bases de dados externas. Os resultados sugerem, ainda, que a escolha dos procedimentos operacionais a serem adotados é fortemente influenciada pelas informações oriundas dos sistemas estaduais de segurança pública, com apoio das unidades de inteligência, especialmente nos casos em que os indicadores exigem maior complexidade analítica.

No que tange à redução dos indicadores criminais, observa-se, assim como no gráfico anterior, que a Plataforma de Sistemas Integrados da Segurança Pública do estado de Goiás (PSI) permanece como a principal fonte de dados utilizada, sendo mencionada por mais de 60 respondentes em todos os tipos de crime (ver Figura 6). Essa

predominância reforça a centralidade dos dados operacionais estaduais nos processos decisórios voltados à redução da criminalidade. Os Documentos de Inteligência (DI) e os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) mantêm, respectivamente, a segunda e a terceira posições entre as fontes mais empregadas.

FIGURA 6 - Fontes utilizadas para a redução dos indicadores criminais nas circunscrições policiais.



Fonte: elaboração própria.

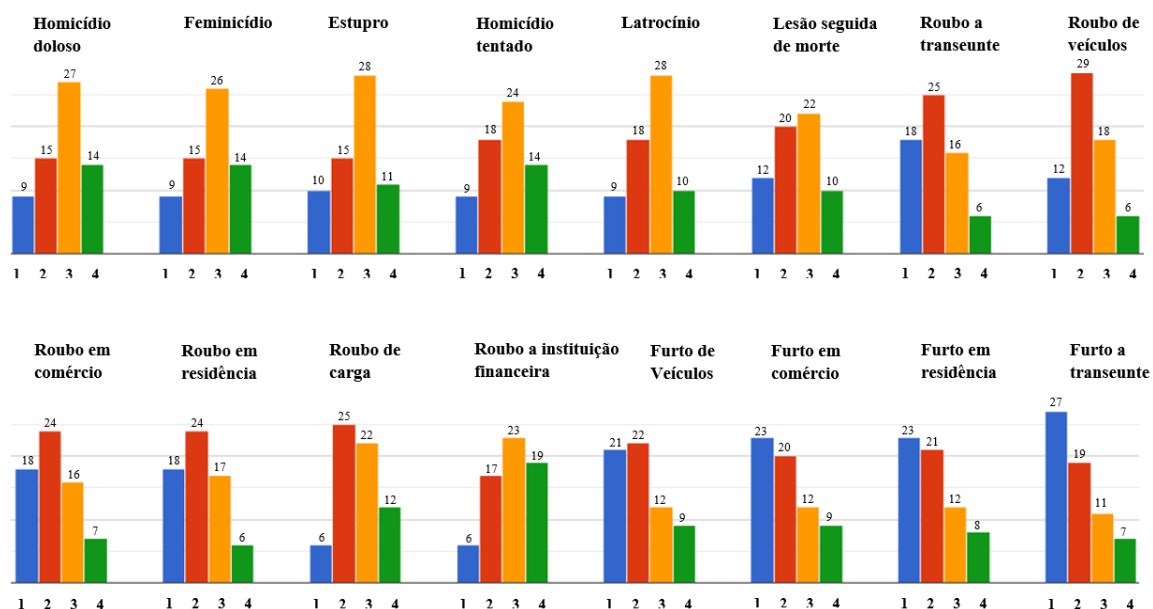
Por outro lado, o Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (SINESP) e as Publicações em Revistas de Segurança Pública (PRSP) continuam com índices de uso bastante baixos em todos os tipos criminais, indicando uma limitada incorporação de fontes nacionais e de evidências oriundas de pesquisas acadêmicas no planejamento das ações voltadas à redução dos indicadores.

A categoria "Outras" mantém uma participação residual, ainda que presente em todas as categorias criminais, o que pode indicar o uso esporádico de fontes alternativas não especificadas. Entre as fontes mencionadas pelos respondentes, destacam-se mídias abertas, sites de notícias, redes sociais e meios de comunicação convencionais, citadas também como recursos utilizados para a manutenção dos indicadores. Ademais, incluem-se nesse grupo informações oriundas de organizações da sociedade civil, com exceção dos canais de denúncia, que foram mencionados exclusivamente como fonte voltada à manutenção dos indicadores criminais. De modo geral, constata-se uma relativa uniformidade na distribuição das fontes utilizadas, independentemente do tipo de crime, com apenas pequenas variações percentuais. Tal padrão reforça a hipótese de adoção de um modelo padronizado ou pouco diversificado de utilização de dados entre os comandos

pesquisados.

Sobre o nível de resposta adotado na redução de indicadores criminais, com base no grau de complexidade e acionamento de recursos, a análise da Figura 7 revela um padrão de atuação predominante nos níveis intermediários. Observa-se que a maior parte dos respondentes indica a utilização de recursos locais, especializados e institucionais - apoio de outros órgãos da segurança pública (Nível 3), o qual representa estratégias de complexidade moderada, que envolvem algum grau de planejamento tático e mobilização de recursos, sem, contudo, atingir o nível máximo de sofisticação ou articulação institucional. Essa tendência é particularmente evidente em crimes de homicídio doloso, feminicídio, estupro, homicídio tentado, latrocínio, lesão seguida de morte e roubo a instituição financeira, que possuem alto potencial lesivo e impacto social significativo.

FIGURA 7 - Níveis de resposta utilizados para a redução de indicadores criminais.



Fonte: elaboração própria.

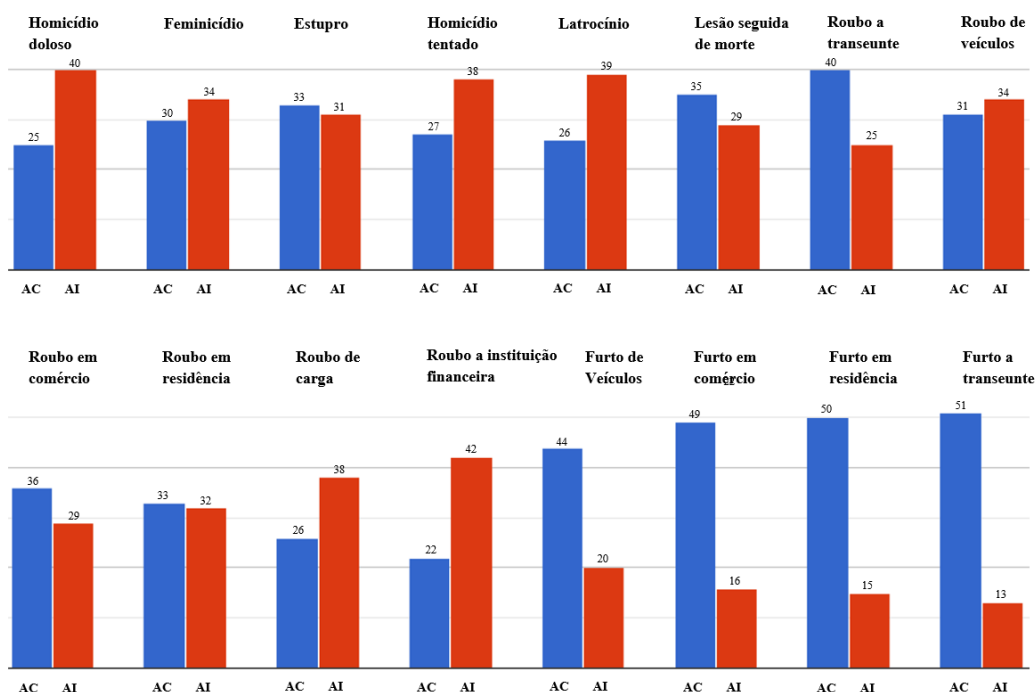
O uso de recursos locais e especializados - apoio de unidades especializadas da Instituição (Nível 2) também aparece de forma recorrente, especialmente em crimes como roubo a transeunte, roubo de veículos, roubo em comércio, roubo em residência, roubo de carga e furto de veículos, sugerindo respostas operacionais com menor grau de articulação, porém ainda sistemáticas. Por outro lado, crimes patrimoniais de menor gravidade - como furto em comércio, furto em residência e furto a transeunte - apresentam predominância do uso de recursos locais - da própria unidade (Nível 1), o que indica ações de baixa complexidade, frequentemente associadas a rotinas operacionais

regulares.

Já o uso de recursos locais, especializados e exógenos - apoio de entidades ou órgãos alheios a segurança pública (Nível 4), que envolve maior complexidade e acionamento de recursos amplos, é pouco utilizado de forma geral, sendo mais perceptível em crimes como roubo a instituição financeira, homicídio, feminicídio, homicídio tentado e roubo de carga, cuja gravidade parece demandar uma resposta diferenciada. A distribuição dos níveis de resposta conforme o tipo de crime sugere que os comandos operacionais adotam uma racionalização estratégica, ajustando a intensidade e complexidade das ações conforme a natureza e a criticidade dos indicadores criminais.

No que se refere ao tipo de análise de dados utilizada para subsidiar ações reativas no controle de indicadores criminais, a Figura 8 evidencia uma distinção clara entre dois enfoques: a análise criminal (AC), fundamentada em registros operacionais e estatísticos oriundos dos atendimentos policiais, e a análise de inteligência (AI), que se apoia em métodos próprios, técnicas especializadas e ações táticas de coleta e busca.

FIGURA 8 - Tipo de análise de dados utilizada no apoio às ações reativas para o controle de indicadores criminais.



Fonte: elaboração própria.

Os resultados demonstram uma tendência à adoção da análise de inteligência em crimes de maior gravidade e complexidade, como homicídio doloso, feminicídio,

homicídio tentado, latrocínio, roubo de veículos, roubo de carga e roubo a instituição financeira. Nesses casos, a gravidade dos delitos e o impacto social associado parecem demandar uma resposta institucional mais robusta, fundamentada em informações qualificadas e estratégicas.

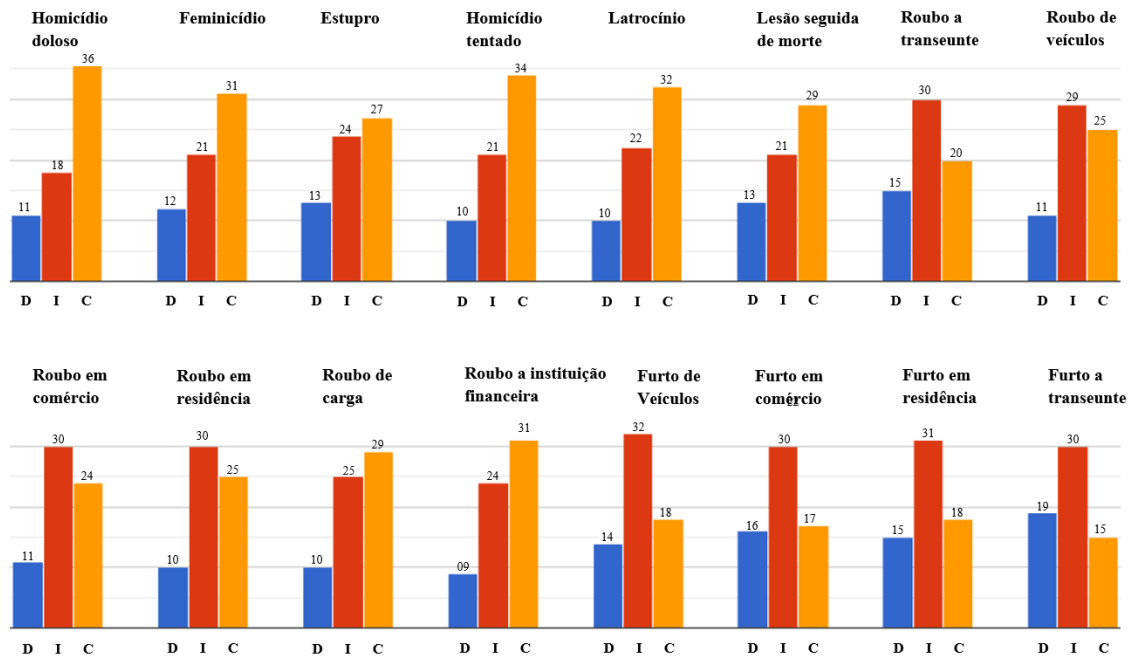
Por outro lado, crimes de natureza patrimonial e de maior frequência - como furto de veículos, furto em comércio, furto em residência e furto a transeunte - apresentam predominância do uso da análise criminal, indicando uma priorização do tratamento estatístico e da identificação de padrões operacionais como suporte à ação policial (Alvarenga *et al.*, 2023). Isso sugere uma racionalização da atuação, na qual delitos de menor complexidade não requerem, necessariamente, o acionamento de estruturas de inteligência.

Em crimes como estupro, roubo de veículos, roubo em comércio e roubo em residência, observa-se um equilíbrio relativo entre os dois tipos de análise, o que pode indicar a necessidade de uma abordagem mista - combinando a observação de dados quantitativos com a aplicação de ações de inteligência, dada a reincidência e a articulação de grupos especializados nesses delitos.

Dessa forma, o padrão identificado revela que os comandantes de regiões e áreas integradas utilizam critérios de seletividade e proporcionalidade na escolha do tipo de análise adotado, ajustando suas estratégias às características dos diferentes indicadores criminais.

Quanto à natureza da base informacional que orienta as ações específicas de controle dos indicadores criminais em suas unidades: dados (D), informações (I) - dados trabalhados - ou conhecimento (C) - informações interpretadas e aplicadas -, a Figura 9 apresenta as percepções dos respondentes, em que se observa uma clara predominância da orientação por informações e conhecimento, em detrimento do uso direto de dados brutos.

FIGURA 9 - Natureza da base informacional que orienta as ações de controle dos indicadores criminais.



Fonte: elaboração própria.

De modo geral, a categoria "conhecimento" foi a mais mencionada na maioria dos indicadores, especialmente nos crimes de maior impacto social e organizacional, como homicídio doloso, feminicídio, homicídio tentado, latrocínio, lesão seguida de morte, roubo de carga e roubo a instituição financeira, sugerindo que, nesses casos, os comandantes entendem que suas decisões operacionais são orientadas por interpretações mais elaboradas e articuladas das informações disponíveis.

Em paralelo, destaca-se a expressiva menção à categoria "informação" em crimes complexos como roubo a transeunte, roubo de veículos, roubo em comércio, roubo em residência, furto de veículo, furto em comércio, furto em residência e furto a transeunte. Isso indica uma valorização do tratamento dos dados, com algum nível de análise e estruturação antes da aplicação nas ações policiais. Em síntese, o gráfico evidencia que, na percepção dos comandantes, há uma progressão no uso da base informacional conforme a complexidade e gravidade do delito, partindo do dado, passando pela informação e alcançando o conhecimento.

Acerca da seção da unidade responsável pela análise dos dados provenientes das fontes utilizadas e pelo assessoramento às ações de controle dos indicadores criminais, observa-se que 41,5% dos respondentes indicaram a agência regional ou local de inteligência como a principal responsável. Em seguida, 27,7% apontaram a seção

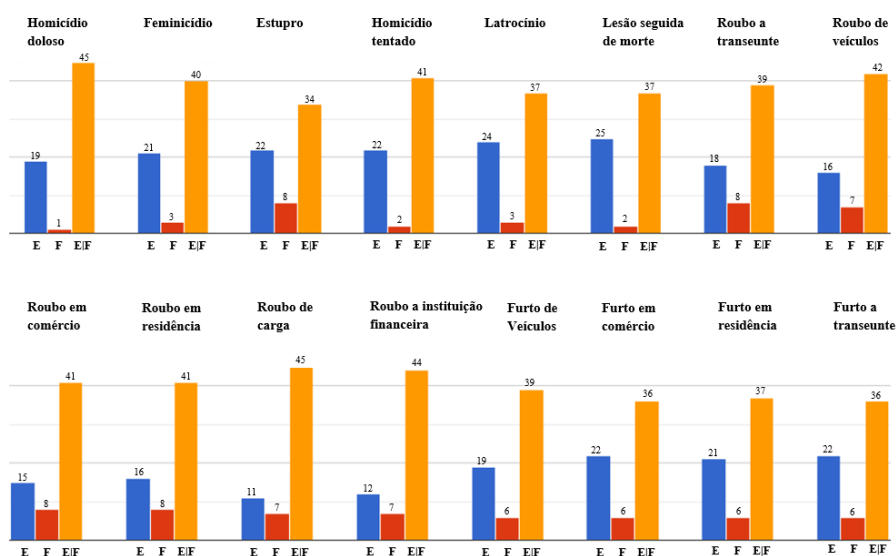
operacional, 23,1% a seção administrativa, e 6,2% mencionaram outra seção. Um dos participantes não registrou resposta. Entre os que indicaram “outra” como alternativa, destacam-se menções à atuação direta do comandante e/ou subcomandante, bem como arranjos mistos envolvendo tanto a agência de inteligência quanto a seção operacional.

Em relação à existência formal da função de analista no quadro de pessoal da unidade, 57,8% dos respondentes afirmaram contar com um profissional dedicado à análise de dados, enquanto 42,2% indicaram não haver previsão específica dessa função, o que pode comprometer a qualidade e a continuidade das análises estratégicas.

No que concerne a seção da unidade responsável por monitorar, planejar estratégias e elaborar planos de ação voltados à redução dos índices criminais, 51,6% dos participantes atribuíram essa responsabilidade à seção operacional, 31,3% à seção administrativa, 9,4% à agência de inteligência, 4,7% a outra seção e 3,1% indicaram que nenhuma seção exerce tal função. Entre os que assinalaram a alternativa “outra”, voltam a aparecer menções ao envolvimento direto do comandante e/ou subcomandante, além de arranjos mistos entre agência de inteligência e seção operacional.

A análise dos dados obtidos na pergunta sobre a natureza do aumento dos indicadores criminais revela uma tendência predominante entre os respondentes em considerar que tais aumentos decorrem da combinação de fatores pontuais (eventos) e estruturais (fenômenos). Em todas as categorias criminais apresentadas, a opção evento e fenômeno (E|F) foi a mais selecionada, indicando uma percepção holística por parte dos participantes (ver Figura 10).

FIGURA 10 - Naturezas episódicas determinantes do aumento de indicadores.



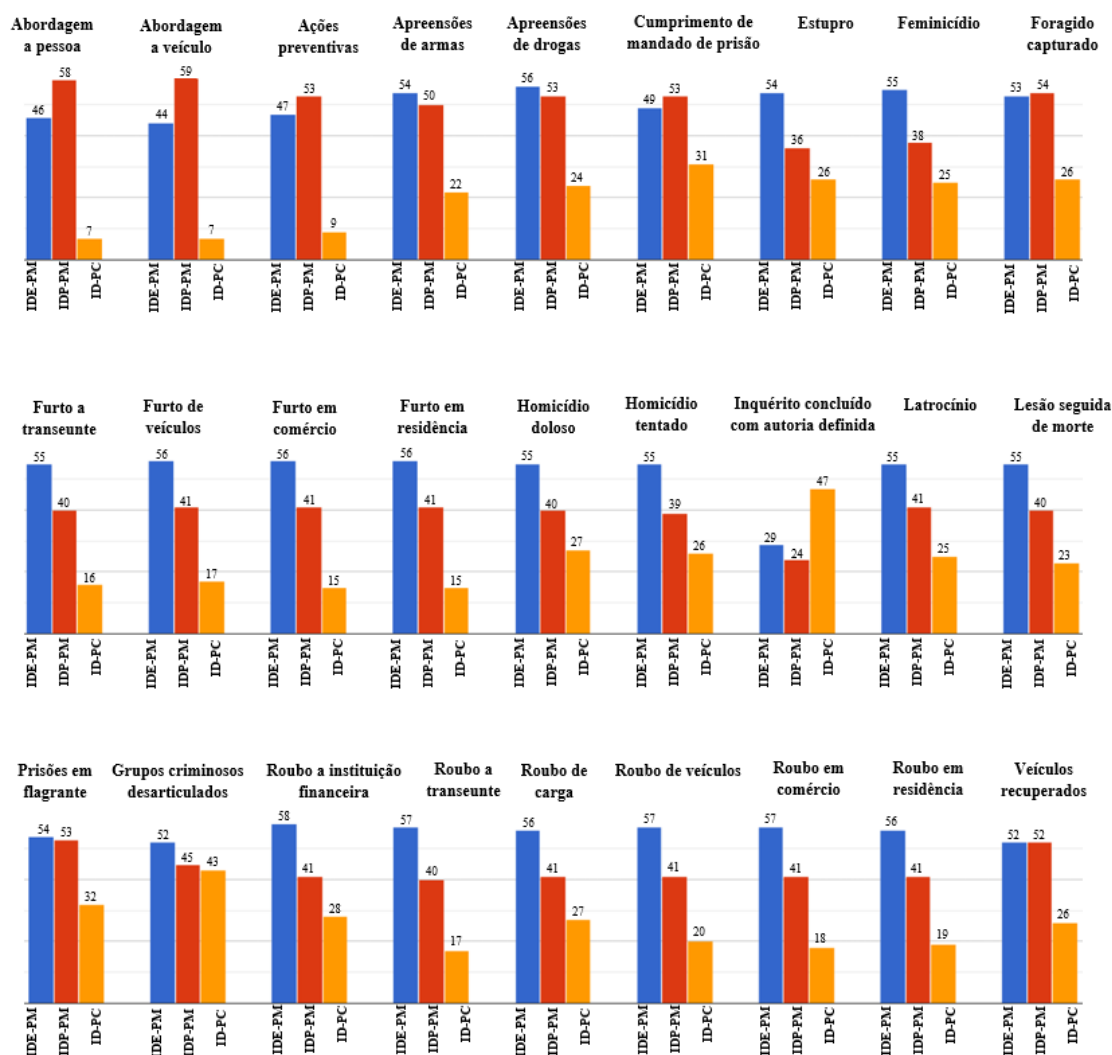
Fonte: elaboração própria.

Crimes patrimoniais e de maior complexidade, como roubo de carga, roubo de veículos, roubo em comércio, roubo em residência, roubo a instituição financeira e homicídio doloso, destacaram-se com frequências ainda mais expressivas nessa categoria. Por outro lado, a opção fenômeno (F) isoladamente foi a menos escolhida em todos os casos, o que demonstra que poucos respondentes atribuem os aumentos exclusivamente a fatores estruturais.

A escolha pela opção evento (E) apresentou variações, sendo relativamente mais comum em crimes como lesão seguida de morte e latrocínio, ainda que sem superar a predominância da alternativa combinada. Esses resultados sugerem que os respondentes reconhecem a multifatorialidade dos fenômenos criminais, o que pode refletir uma compreensão mais madura e sistêmica do problema, com implicações importantes para a formulação de estratégias de enfrentamento da criminalidade.

No tocante à classificação das naturezas criminais constantes no relatório de ocorrências reativas e proativas do Observatório de Segurança Pública, foram consideradas três categorias de indicadores: os Indicadores de Desempenho da Polícia Militar no controle dos indicadores criminais (IDE-PM), os Indicadores de Produtividade das ações proativas da Polícia Militar (IDP-PM) e os Indicadores de Desempenho da Polícia Civil (ID-PC). Tais categorias englobam a maior parte dos dados nacionais de segurança pública e compõem os indicadores de acompanhamento do PNSP. A Figura 11 apresenta os resultados da classificação dessas ocorrências com base nessas três dimensões, buscando compreender a percepção dos respondentes quanto à relevância de diferentes tipos de ocorrência para cada categoria de indicador, em consonância com o papel institucional de cada força policial.

FIGURA 11 - Percepção sobre a vinculação das ocorrências aos indicadores.



Fonte: elaboração própria.

De maneira geral, observa-se uma predominância dos valores atribuídos ao IDE-PM em quase todas as categorias de ocorrência analisadas. Esse resultado sugere que os respondentes conferem maior relevância a essas naturezas criminais na avaliação da eficiência da Polícia Militar no controle direto dos indicadores de criminalidade. Ocorrências como estupro, feminicídio, furto a transeunte, furto de veículos, furto em comércio e residência, homicídio doloso e tentado, latrocínio, lesão corporal seguida de morte, roubos diversos (a instituição financeira, a transeunte, de carga, de veículos, em comércio e em residência) obtiveram os maiores escores nessa dimensão. Isso reflete a compreensão de que esses crimes impactam significativamente a percepção pública de segurança e são centrais para mensurar a eficácia da atuação ostensiva e reativa da Polícia Militar.

Por sua vez, os indicadores classificados como IDP-PM apresentaram escores

intermediários, indicando uma percepção moderada de sua relevância no contexto da produtividade das ações proativas da Polícia Militar. Destacam-se nessa categoria ocorrências relacionadas a abordagens, apreensões, cumprimento de mandados e ações de fiscalização, que são comumente associadas à atividade preventiva e à presença ostensiva da corporação.

Em contraste, os valores atribuídos ao ID-PC, que representam o desempenho da Polícia Civil, foram sistematicamente mais baixos na maioria das ocorrências analisadas. Essa tendência aponta para uma percepção limitada da vinculação direta entre essas ocorrências e os indicadores de desempenho da Polícia Civil, o que pode ser explicado pelo seu papel predominantemente investigativo e voltado à elucidação dos crimes após a ocorrência. Ainda assim, crimes de maior gravidade - como estupro, feminicídio, homicídio doloso e tentado, latrocínio, roubo a instituição financeira e roubo de carga - apresentaram escores relativamente mais elevados, sinalizando o reconhecimento, por parte dos respondentes, da importância do trabalho investigativo na resolução de delitos complexos.

De forma geral, os dados reforçam a compreensão de que as ações da Polícia Militar são mais diretamente associadas ao controle dos indicadores criminais, especialmente no que se refere à atuação ostensiva e à resposta imediata aos delitos. Paralelamente, evidenciam-se limitações na percepção do desempenho da Polícia Civil como fator de impacto direto sobre esses indicadores, o que pode sinalizar a necessidade de aprimoramento dos critérios de avaliação e de uma maior integração entre as instituições no âmbito do ciclo da segurança pública.

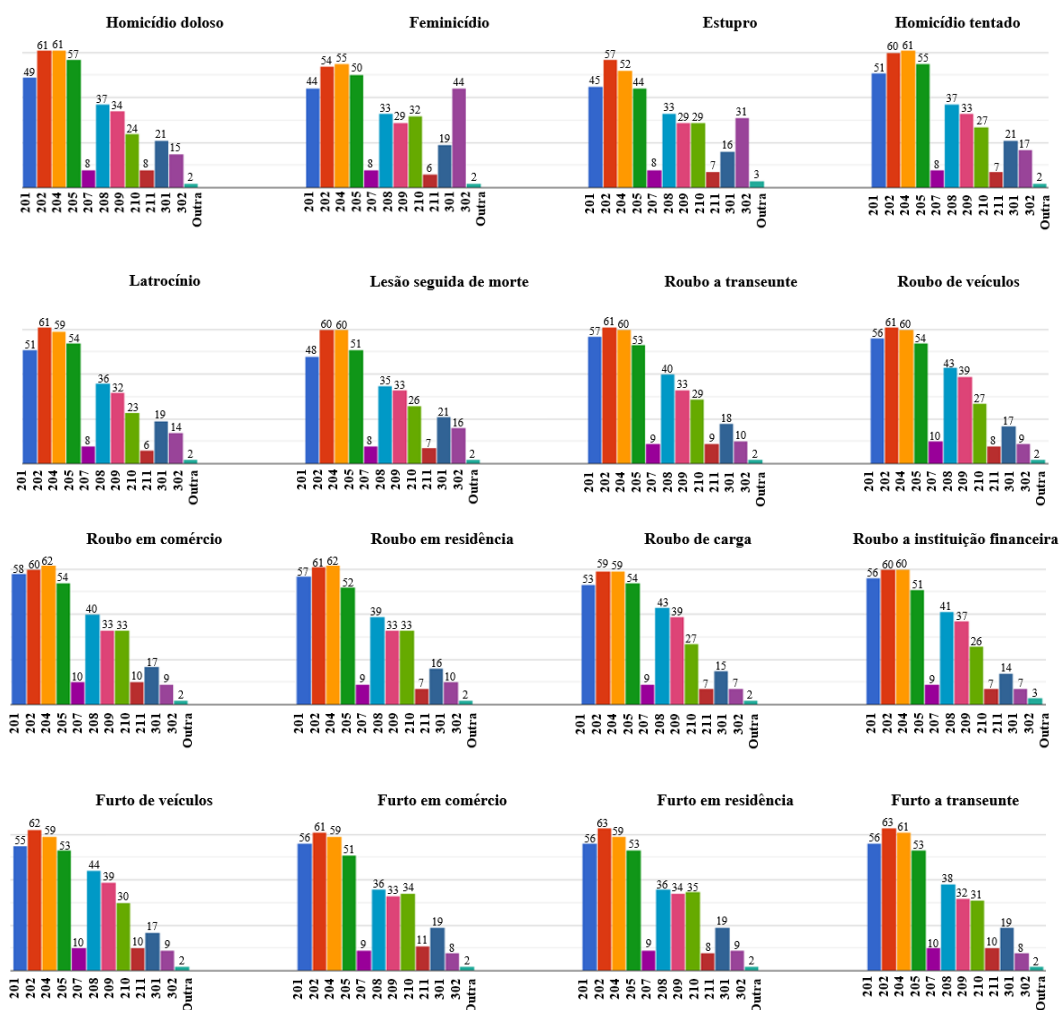
Por fim, quanto à adoção indistinta de indicadores criminais para as Polícias Militar e Civil, 38,5% dos respondentes declaram discordar dessa prática, enquanto 23,1% afirmaram concordar. Outros 18,5% manifestaram discordância total, 12,3 se mostraram indiferentes e apenas 3,1% concordaram totalmente. Três participantes (4,6%) não registraram resposta à pergunta.

No que está relacionado às atividades ostensivas previstas no Procedimento Operacional Padrão (POP)³³, geralmente adotadas para a manutenção específica de indicadores criminais, os dados evidenciam (ver Figura 12) uma clara predominância na

³³ O Procedimento Operacional Padrão (POP) da Polícia Militar do estado de Goiás constitui uma doutrina operacional baseada em preceitos legais e normativos. Instituído oficialmente através da Portaria nº 678/PM - 026/03-PM1, de 11 de novembro de 2004, o POP encontra-se atualmente em sua quarta edição, com o propósito de padronizar e orientar a atuação dos policiais militares nas diversas situações operacionais enfrentadas no exercício da função.

utilização dos POPs 201 (posicionamento de viaturas em pontos estratégicos de estacionamento), 202 (patrulhamento) e 204 (abordagem a pessoas em atitude suspeita). Esses três procedimentos apresentam as maiores frequências em praticamente todos os tipos de crime analisados, indicando que os respondentes os consideram centrais nas estratégias de enfrentamento da criminalidade.

FIGURA 12 - Atividades ostensivas previstas no POP adotadas para a manutenção de indicadores criminais.



Fonte: elaboração própria.

Também se destacam, ainda que com menor intensidade, os POPs 205 (abordagem a veículos ocupados por pessoas em atitude suspeita), 208 (abordagem estática) e 209 (bloqueio), o que indica a relevância atribuída a ações táticas voltadas à interceptação e ao controle da circulação de pessoas e veículos. Por outro lado, procedimentos como o POP 207 (policciamento motociclístico), 210 (policciamento comunitário), 211 (policciamento ostensivo a pé), 301 (atendimento a infrações de menor

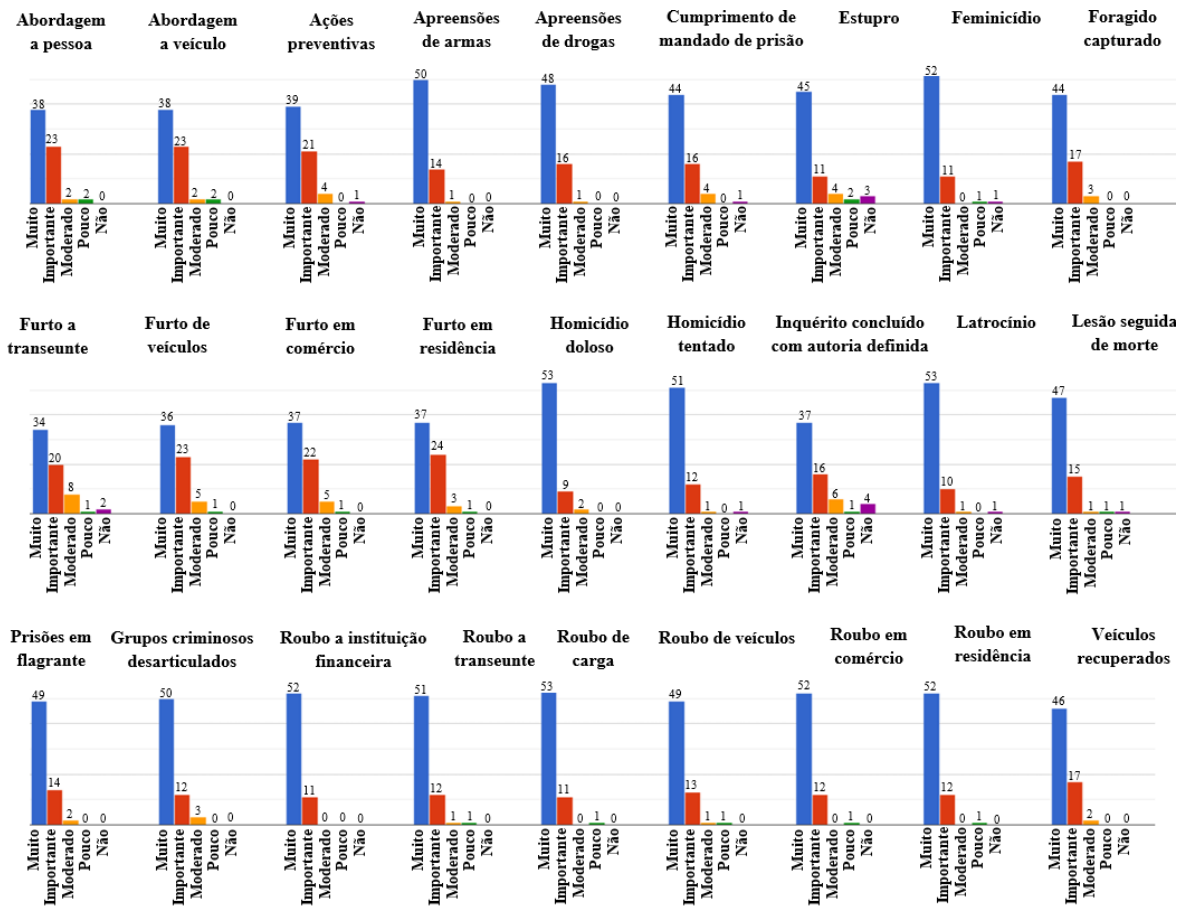
potencial ofensivo) e 302 (atendimento à violência doméstica e familiar contra a mulher) apresentam frequência significativamente menor. Essa baixa incidência pode refletir uma aplicação mais pontual desses procedimentos, restrita a contextos específicos ou a situações menos recorrentes no cotidiano operacional.

Entre os respondentes que indicaram “outra” atividade ostensiva prevista no POP, voltada à manutenção de indicadores criminais, destacam-se menções a operações integradas com múltiplos órgãos de segurança e fiscalização, bem como ao assessoramento da inteligência. No entanto, tais respostas não especificaram outros procedimentos operacionais padrão distintos dos já listados.

A relativa uniformidade na priorização de POPs com perfil predominantemente reativo e de natureza ostensiva, independentemente do tipo de crime, sugere a predominância de uma cultura operacional fortemente orientada pela presença física e pela resposta imediata como estratégias centrais para a manutenção da ordem pública e o enfrentamento da criminalidade.

Com relação à importância atribuída ao controle específico de diferentes naturezas criminais - conforme a mensuração realizada pelo OSP para fins de avaliação da eficiência e produtividade da Polícia Militar - a Figura 13 apresenta os dados obtidos a partir da classificação dos respondentes, que avaliaram cada natureza segundo cinco categorias: “muito importante”, “importante”, “moderadamente importante”, “pouco importante” e “nada importante”.

FIGURA 13 - Percepção sobre a importância do controle das naturezas criminais na avaliação de desempenho.



Fonte: elaboração própria.

De forma geral, observa-se uma expressiva predominância da categoria “muito importante”, o que evidencia o alto grau de relevância atribuído ao controle dessas ocorrências como critério de aferição do desempenho institucional. Essa percepção está alinhada com a lógica tradicional de monitoramento baseada em resultados operacionais, especialmente aqueles associados à redução de crimes de maior impacto social.

Entre as ocorrências mais frequentemente destacada como “muito importantes”, sobressaem-se os crimes violentos contra a vida e o patrimônio, como homicídio doloso, feminicídio, tentativa de homicídio, latrocínio, roubo a instituição financeira, roubo de carga, roubo de veículos, roubo em comércio e roubo a residência. A ênfase nesses delitos revela que os respondentes os reconhecem como prioritários na mensuração da efetividade das ações da Polícia Militar, dada sua forte correlação com a percepção de segurança da população.

Por outro lado, algumas naturezas criminais - embora ainda majoritariamente classificadas entre as categorias “muito importante” ou “importante” - apresentaram

maior dispersão nas respostas. Destacam-se, nesse grupo, ocorrências como abordagem a pessoas, abordagem de veículos, ações preventivas, apreensões de armas e drogas, cumprimento de mandados de prisão, captura de foragidos, prisões em flagrante e recuperação de veículos. Essa variação pode indicar uma percepção de menor impacto direto dessas ações sobre os principais indicadores criminais, apesar de sua relevância operacional e preventivo.

Adicionalmente, crimes como furto a transeunte, furto de veículos e furto a comércio registraram proporções mais expressivas de respostas na categoria “moderadamente importante”, sugerindo que são considerados de relevância secundária na avaliação institucional, embora ainda componham o escopo de interesse estratégico do Observatório.

Em síntese, os dados reforçam a centralidade dos crimes de maior gravidade e visibilidade pública como base para a avaliação da eficiência policial, enquanto as ações de natureza preventiva são percebidas como de menor peso para esse fim. Esses achados sinalizam a necessidade de reequilibrar os modelos avaliativos adotados na segurança pública, de modo a valorizar tanto os resultados reativos quanto os proativos no desempenho das instituições policiais.

Sob essa ótica, a eficiência institucional tende a ser mensurada pela capacidade de redução ou estabilização de determinados indicadores criminais, geralmente por meio de ações reativas voltadas à restauração da normalidade social. Já a produtividade refere-se aos resultados decorrentes de ações proativas, que, embora orientadas por metas específicas - como o aumento percentual de apreensões de drogas ou armas - repercutem indiretamente nos indicadores de criminalidade, influenciando, em médio e longo prazos, a percepção e os resultados de eficiência.

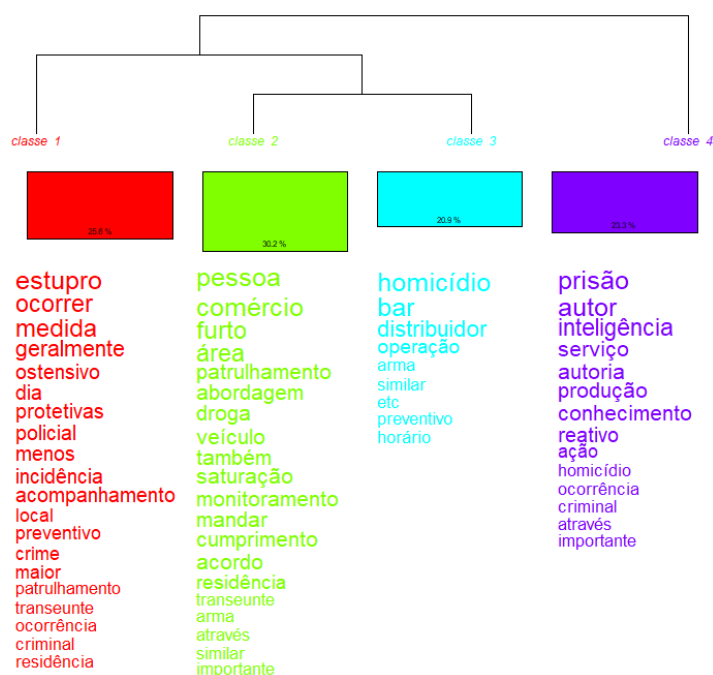
Para ilustrar, pode-se citar a abordagem policial em um ponto de tráfico que resulta na apreensão de uma arma de fogo potencialmente utilizada em crimes violentos, como homicídios, latrocínios ou roubos. Outro exemplo seria o acompanhamento preventivo, por meio de visitas solidárias, a vítimas de violência doméstica, que pode interromper a escalada de agressões verbais e físicas e evitar a ocorrência de um feminicídio.

Contudo, parte-se da premissa de que o que é prevenido não ocorre - e, portanto, não pode ser diretamente mensurado. Assim, o mérito do agente preventor torna-se invisível, pois a ausência de um evento criminal não pode ser empiricamente vinculada à sua ação. Seguindo essa lógica, se um policial militar tivesse, por exemplo, identificado e

recolhido previamente o aparelho de radioterapia com césio-137³⁴ antes do acidente ocorrido em Goiânia, sua ação dificilmente teria sido reconhecida como decisiva, ainda que evitasse um dos maiores desastres radioativos da história. O mesmo ocorre diariamente com as desordens e crimes evitados por meio de ações proativas policiais, cujos efeitos, embora reais, raramente são quantificados ou valorizados nos modelos atuais de avaliação de desempenho.

No que diz respeito aos indicadores criminais considerados mais complexos para redução e às respectivas ações reativas geralmente executadas para o cumprimento de metas, foi realizada uma Classificação Hierárquica Descendente (CHD) por meio do *software* IRaMuTeQ, com o objetivo de aprofundar a compreensão dos desafios enfrentados pelas Polícias Militares no controle desses indicadores. O resultado da análise resultou na formação de quatro classes lexicais distintas (ver Figura 14), as quais evidenciam diferentes percepções sobre os crimes mais desafiadores e as estratégias reativas utilizadas.

FIGURA 14 - Árvore hierárquica dos crimes de difícil redução e ações reativas.



Fonte: elaboração própria.

A seguir, apresenta-se uma análise interpretativa de cada classe:

³⁴ Desastre radiológico ocorrido em Goiânia/GO, em 1987, decorrente da desmontagem de um aparelho de radioterapia abandonado, cuja cápsula de césio-137 foi violada. O incidente resultou na contaminação da cidade e afetou direta e indiretamente centenas de pessoas.

A Classe 1 (Crimes sexuais e ações protetivas) destaca o crime de estupro como um dos mais complexos para redução. As palavras associadas, como “medida”, “protetivas”, “residência”, “ocorrência” e “acompanhamento”, apontam para a necessidade de ações protetivas e de suporte às vítimas, muitas vezes fora do escopo tradicional do policiamento ostensivo. A menção a termos como “patrulhamento local”, “incidência” e “criminal” sugere também desafios relacionados ao mapeamento das ocorrências e à atuação preventiva. A sensibilidade do tema, a subnotificação e as limitações legais no enfrentamento direto desses crimes contribuem para a sua complexidade operacional.

A Classe 2, por sua vez, é a de maior frequência e concentra-se em crimes patrimoniais, como furtos e roubos, especialmente em áreas comerciais e contra transeuntes. Palavras como “patrulhamento”, “abordagem”, “monitoramento”, “cumprimento” e “droga” revelam estratégias operacionais baseadas na presença policial e em ações de saturação territorial. A resposta reativa, nesse caso, envolve visibilidade do policiamento, controle territorial e ações preventivas ostensivas, com o objetivo de desestimular a ocorrência desses delitos. Embora de menor gravidade individual, a alta frequência desses crimes impõe significativa demanda operacional às instituições policiais.

A Classe 3 está centrada no crime de homicídio, frequentemente citado como um dos indicadores mais sensíveis e de difícil controle. Termos como “bar”, “distribuidor”, “arma”, “operação” e “horário” indicam que a resposta reativa envolve operações específicas em locais e horários estratégicos, com foco em grupos ou indivíduos ligados ao tráfico de drogas ou à violência armada. A redução dos homicídios requer planejamento tático e integração entre inteligência e ações de campo, considerando sua natureza multifatorial e sua elevada letalidade.

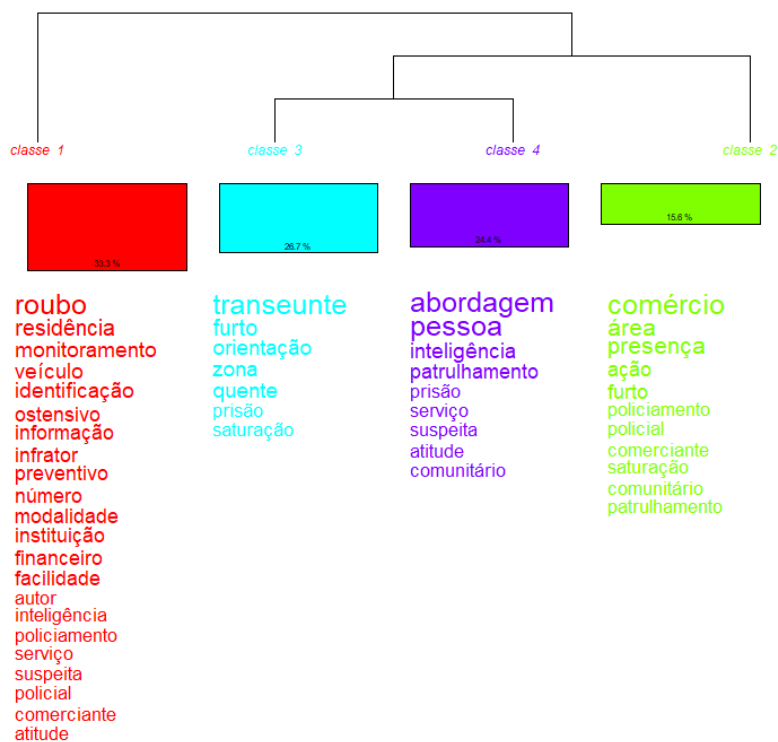
Por fim, a Classe 4 refere-se às ações de inteligência policial voltadas à identificação e prisão dos autores dos crimes. Termos como “prisão”, “autor”, “autoria”, “serviço”, “conhecimento” e “produção” sugerem uma abordagem mais analítica e menos ostensiva, pautada na coleta de informações e na produção de conhecimento. A presença da palavra “reativo” reforça o caráter dessas ações como respostas ao crime já consumado, sendo essenciais para a responsabilização penal e a desarticulação de organizações criminosas.

Nesse contexto, Pasha (2018) sustenta que o gerenciamento de desempenho pode favorecer a redução da criminalidade de forma geral, sobretudo no enfrentamento de

crimes que apresentam padrões de repetição, como os delitos patrimoniais. No entanto, o autor destaca que tal abordagem apresenta limitações significativas no que se refere à redução de crimes classificados como “desorganizados”, a exemplo do homicídio e do estupro, cuja dinâmica é menos previsível e fortemente condicionada por fatores contextuais, emocionais e individuais, dificultando a atuação preventiva por meio de modelos baseados em metas e indicadores.

Sobre os crimes considerados menos complexos para redução e as respectivas ações reativas adotadas, o resultado revelou quatro classes lexicais distintas (ver Figura 15), as quais indicam que, de maneira geral, os crimes patrimoniais - como furtos e roubos - são percebidos como mais suscetíveis à redução, especialmente quando apresentam padrões de repetição ou concentração espacial.

FIGURA 15 - Árvore hierárquica dos crimes menos complexos e ações reativas.



Fonte: elaboração própria.

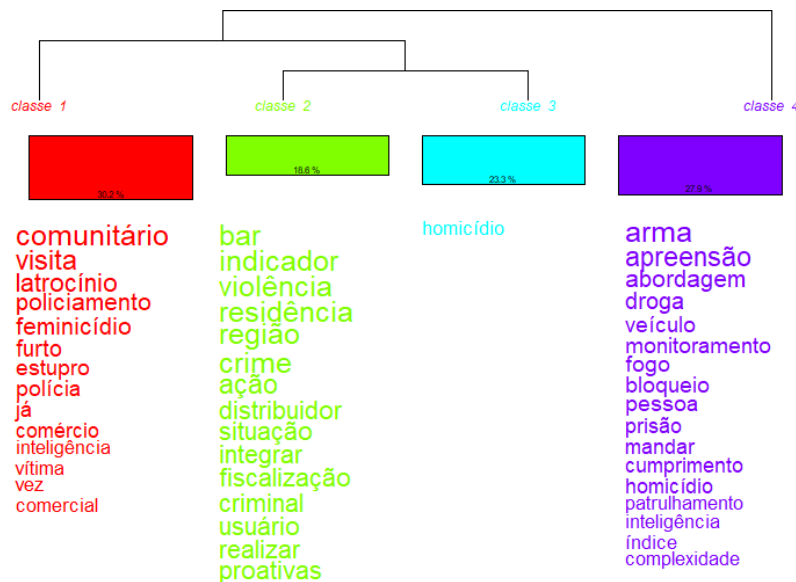
A Classe 1, mais representativa, refere-se ao crime de roubo, sobretudo em residências e instituições, sendo associada a estratégias de monitoramento, identificação de autores e uso de informações para ações direcionadas. A Classe 2 concentra-se em delitos ocorridos em áreas comerciais, enfatizando a eficácia da presença ostensiva, patrulhamento e ações preventivas em zonas delimitadas.

Já a Classe 3 trata de crimes contra transeuntes em “zonas quentes”, onde a

atuação reativa por meio de saturação e abordagens rápidas é facilitada pelo mapeamento geográfico das ocorrências. Por fim, a Classe 4 destaca a abordagem direta de pessoas suspeitas, baseada na integração entre inteligência, policiamento comunitário e atitudes proativas dos agentes. Observa-se, portanto, que a previsibilidade, a territorialização dos delitos e a possibilidade de resposta imediata figuram como elementos centrais para a percepção de menor complexidade na redução desses indicadores criminais.

Quanto aos crimes percebidos como mais complexos para manutenção de baixos índices e compreender as ações proativas adotadas para esse fim, a análise (ver Figura 16) resultou na formação de quatro classes lexicais distintas.

FIGURA 16 - Árvore hierárquica dos crimes de difícil manutenção e ações proativas.



Fonte: elaboração própria.

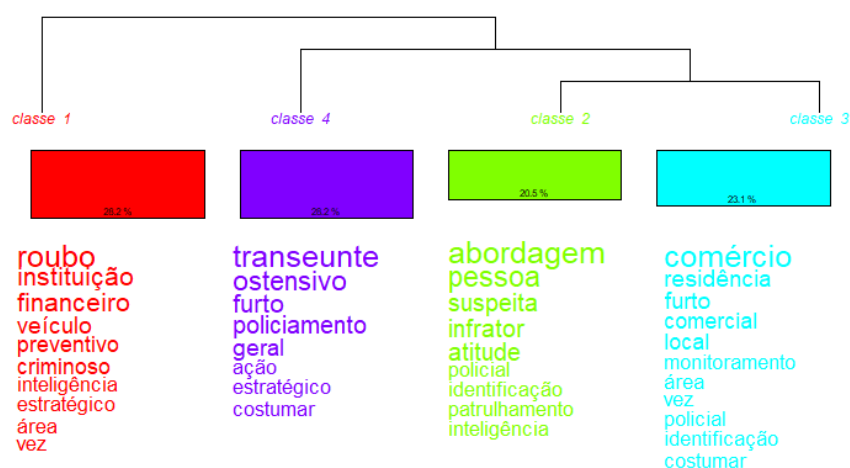
A Classe 1 associa a complexidade da manutenção de indicadores a crimes violentos e imprevisíveis, como latrocínio, estupro e feminicídio, indicando que estratégias de policiamento comunitário, visitas e interação com vítimas e comerciantes são fundamentais para mitigar riscos e fortalecer vínculos preventivos. A Classe 2 destaca a atuação proativa em regiões residenciais marcadas por violência difusa, tráfico local e presença de usuários e distribuidores, apontando a importância de ações integradas, fiscalização e antecipação de situações de risco.

Já a Classe 3 evidencia, de forma isolada, o homicídio como um indicador particularmente sensível e volátil, cuja manutenção depende de estratégias complexas de inteligência e monitoramento constante. Por fim, a Classe 4 foca no controle de armas e drogas por meio de ações operacionais como abordagens, apreensões, bloqueios,

patrulhamento e cumprimento de mandados, evidenciando a importância da atuação tática fundamentada em dados e análise criminal (Alvarenga *et al.*, 2023). Em conjunto, as classes revelam que a manutenção de índices desejados demanda ações proativas articuladas, com destaque para o uso de inteligência, integração institucional e adaptação ao contexto local.

Acerca dos indicadores criminais considerados menos complexos para manutenção e as ações proativas associadas à preservação de índices desejados, o processamento das respostas (ver Figura 17) resultou na formação de quatro classes lexicais distintas, que revelam diferentes enfoques operacionais.

FIGURA 17 - **Árvore hierárquica dos crimes menos complexos e ações proativas.**



Fonte: elaboração própria.

A Classe 1 refere-se principalmente ao roubo em instituições financeiras, indicando que esse tipo de crime, apesar de sua gravidade, é percebido como controlável mediante ações preventivas e de inteligência. Termos como “estratégico”, “área”, “veículo” e “inteligência” sugerem uma abordagem planejada e voltada à antecipação de ações criminosas, por meio do monitoramento e proteção de alvos sensíveis.

A Classe 2 concentra-se nas abordagens a pessoas em atitude suspeita, incluindo infratores em potencial. As palavras “abordagem”, “identificação”, “policial” e “patrulhamento” indicam que a manutenção dos índices desejados nesse contexto depende de ações ostensivas de presença e controle territorial, baseadas na inteligência e no reconhecimento de padrões comportamentais.

A Classe 3 está relacionada à prevenção de crimes patrimoniais em áreas comerciais e residenciais. Termos como “comércio”, “monitoramento”, “residência”, “policial” e “costumar” apontam para práticas rotineiras de policiamento comunitário e

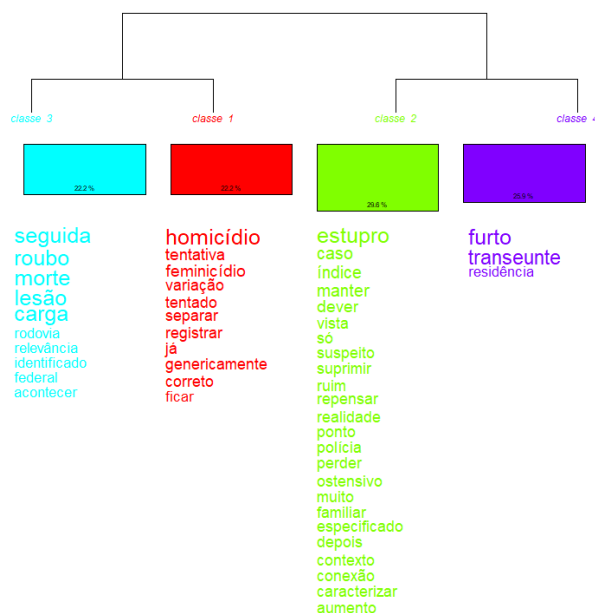
vigilância, evidenciando que a familiaridade com os territórios facilita a antecipação de riscos e a pronta resposta.

Por fim, a Classe 4 aborda a atuação policial voltada à proteção de transeuntes, com destaque para o furto como indicador mais facilmente controlável. Palavras como “ostensivo”, “policiamento geral” e “estratégico” indicam que a manutenção dos índices de furto depende de ações visíveis, rotineiras e bem distribuídas no território, reforçando o papel dissuasório da presença policial.

Em conjunto, as quatro classes sugerem que a manutenção de baixos índices criminais está fortemente vinculada à atuação proativa e sistemática da Polícia Militar, por meio de estratégias preventivas, inteligência policial e presença ostensiva, especialmente em áreas e situações já mapeadas como recorrentes.

Na percepção dos respondentes, com relação aos indicadores criminais que deveriam ser suprimidos das métricas adotadas pelo OSP, quatro classes lexicais distintas foram formadas (ver Figura 18). A Classe 1 revelou questionamentos quanto à inclusão das variações do homicídio (como feminicídio e tentativa de homicídio) nas métricas de desempenho.

FIGURA 18 - **Árvore hierárquica dos crimes passíveis de exclusão.**



Fonte: elaboração própria.

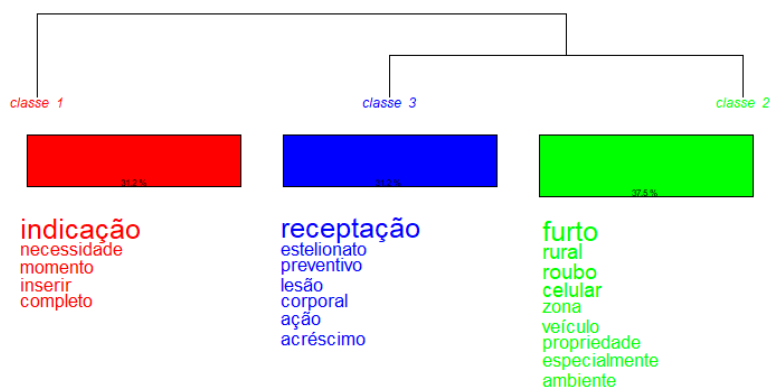
Já a Classe 2 apontou o estupro como um indicador de difícil controle institucional, fortemente marcado por subnotificação, dinâmica familiar e fatores sociais alheios à ação policial direta, o que justificaria sua exclusão ou revisão enquanto métrica de desempenho. A Classe 3, por sua vez, concentrou-se em crimes patrimoniais

complexos, como roubo de cargas em rodovias, argumentando que sua natureza interestadual e a atuação de grupos criminosos organizados extrapolam a capacidade de resposta das unidades locais, o que torna sua mensuração inadequada para fins de avaliação regionalizada.

Por fim, a Classe 4 destacou delitos como furtos simples contra transeuntes ou em residências, sugerindo que, embora frequentes, esses crimes possuem baixo impacto estratégico e alta incidência, dificultando a responsabilização direta das equipes locais por sua ocorrência. Os resultados demonstram que a definição dos indicadores utilizados nas métricas de desempenho deve considerar não apenas a gravidade do crime, mas também a capacidade institucional de enfrentamento, o grau de controle operacional e a pertinência da responsabilização sobre a ocorrência.

No tocante a melhorias na seleção dos indicadores e métricas capazes de refletir a complexidade da criminalidade e subsidiar ações integradas de prevenção e repressão, a análise resultou na formação de três classes principais (ver Figura 19). A Classe 1 destacou termos como “inserir”, “necessidade” e “completo”, evidenciando um discurso voltado à percepção de lacunas nos indicadores atuais. Os respondentes expressam a urgência de incluir variáveis que tornem a leitura do fenômeno criminal mais abrangente, reconhecendo que os dados atualmente coletados podem não contemplar toda a diversidade e dinamicidade da criminalidade contemporânea.

FIGURA 19 - Indicadores criminais recomendados.



Fonte: elaboração própria.

Por sua vez, a Classe 2 agrupa palavras como “furto”, “roubo”, “rural”, “celular” e “propriedade”. Este recorte aponta para a importância de se considerar não apenas os tipos penais mais comuns, como furto e roubo, mas também a sua distribuição espacial. Crimes patrimoniais cometidos em áreas rurais, por exemplo, têm particularidades

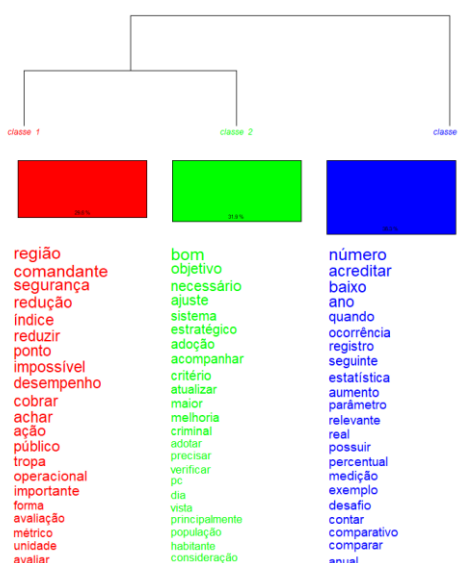
operacionais e impacto social muitas vezes negligenciado pelas métricas convencionais. A inclusão desses indicadores pode contribuir para uma melhor alocação de recursos e definição de políticas públicas regionalizadas.

Por fim, a Classe 3 agrupa termos como “receptação”, “estelionato”, “lesão corporal” e “preventivo”. Aqui, observa-se a valorização de indicadores que, embora não necessariamente liderem as estatísticas de criminalidade, estão diretamente ligados à cadeia delitativa, como é o caso da receptação, que alimenta a continuidade do furto e do roubo. A menção a aspectos preventivos revela também uma preocupação com a eficácia das ações, que não devem limitar-se à repressão imediata, mas considerar medidas estruturais e sistêmicas de enfrentamento ao crime.

A partir dessa análise, torna-se evidente a necessidade de expansão e qualificação dos indicadores criminais adotados pelo OSP. Sugere-se a incorporação de crimes muitas vezes subnotificados ou subvalorizados nas estatísticas tradicionais, como a receptação e o estelionato, além de uma atenção especial às diferenças territoriais, com destaque para os crimes em áreas rurais.

Em relação aos critérios, metas e métricas adotadas pelo OSP na avaliação do desempenho das ações de comando nas regiões e áreas integradas de segurança, a análise resultou na formação de três classes lexicais distintas (ver Figura 20), que expressam diferentes níveis de concordância, questionamento e sugestões de aprimoramento do modelo atualmente em vigor.

FIGURA 20 - **Árvore hierárquica dos critérios e métricas.**



Fonte: elaboração própria.

A Classe 1, que corresponde a 26,5% do corpus textual, revela uma percepção crítica quanto à viabilidade operacional das metas estabelecidas. Termos como “região”, “comandante”, “redução”, “índice”, “impossível”, “desempenho” e “cobrar” refletem o entendimento de que há uma pressão excessiva sobre os comandantes das áreas para a obtenção de resultados muitas vezes vistos como inatingíveis. Essa crítica é especialmente dirigida às metas de redução de indicadores criminais, consideradas descoladas da realidade enfrentada pelas tropas nas diferentes regiões. A presença de expressões como “ponto”, “operacional”, “tropa” e “ação pública” aponta para um descompasso entre os objetivos estratégicos definidos pelo Observatório e a capacidade prática de resposta das unidades subordinadas.

A Classe 2, responsável por 31,6% das ocorrências, apresenta uma visão mais equilibrada, reconhecendo aspectos positivos do modelo de avaliação. Palavras como “bom”, “objetivo”, “necessário”, “ajuste”, “sistema” e “estratégico” indicam que os entrevistados veem valor na existência de critérios e metas, desde que essas sejam ajustadas à realidade local. Há sugestões de melhorias, como o uso de parâmetros mais adequados, baseados em “população”, “habitante” e “vista criminal”. A valorização do “acompanhamento”, “adoção” e “melhoria” sugere uma disposição à cooperação e ao aperfeiçoamento contínuo, desde que o sistema de avaliação reconheça as especificidades regionais e operacionais das áreas analisadas.

Por fim, a Classe 3 (30,1%) evidencia preocupações relacionadas à confiabilidade e ao uso das métricas quantitativas utilizadas pelo Observatório. Termos como “número”, “baixo”, “ano”, “registro”, “estatística”, “aumento” e “comparar” indicam uma preocupação com a precisão dos dados e com a forma como os resultados são apresentados e interpretados. A presença da palavra “acreditar” sugere que, para alguns comandantes, há dúvidas sobre a fidedignidade dos indicadores reportados, especialmente quando utilizados de maneira comparativa entre diferentes unidades ou períodos. A ênfase em “parâmetro”, “exemplo”, “perceptual” e “medição” aponta para a necessidade de maior transparência metodológica e consistência técnica no processo de avaliação.

Dessa forma, os resultados apontam para três principais eixos de percepção: (i) uma crítica operacional às metas de redução (Classe 1); (ii) uma aceitação condicionada à adequação dos critérios às realidades locais (Classe 2); e (iii) uma preocupação com a validade estatística e interpretativa dos dados utilizados (Classe 3). Essas percepções revelam que, embora o sistema de avaliação de desempenho represente um avanço

institucional na gestão da segurança pública, ainda há espaço significativo para aprimoramentos, tanto na comunicação e construção dos indicadores quanto na forma de cobrança e análise dos resultados obtidos pelas unidades subordinadas.

4.5 Conclusão

A análise do desempenho operacional da Polícia Militar do estado de Goiás revela um processo institucional em evolução, marcado pela tentativa de equilíbrio entre práticas tradicionais e a incorporação de metodologias modernas baseadas em evidências. O avanço na padronização de registros, indicadores e metodologias analíticas, como demonstrado pelos instrumentos MAICOSP e o OSP, aponta para um progresso significativo na busca por uma gestão mais eficiente, racional e transparente da segurança pública.

No entanto, desafios persistem, especialmente no que se refere à plena adesão às diretrizes legais nacionais e à integração de políticas públicas avaliáveis. A falta de política e planos estadual e de comando alinhados à legislação pertinente, bem como a utilização restrita de indicadores ajustados à realidade local, limita a efetividade das estratégias de controle criminal.

A pesquisa empírica, baseada nas percepções de comandantes de unidades operacionais, evidenciou a necessidade de uma maior articulação entre os níveis tático, operacional e estratégico da Polícia Militar. A análise mista dos dados permitiu não apenas mensurar as práticas institucionais, mas também compreender as influências subjetivas que impactam o desempenho operacional. Conclui-se que, para que o modelo de policiamento ostensivo evolua para uma governança eficaz baseada em resultados, é fundamental o fortalecimento da cultura de avaliação, a capacitação contínua dos gestores e a utilização estratégica dos dados na tomada de decisões.

Embora os resultados obtidos tragam contribuições importantes para a compreensão da avaliação de desempenho na Polícia Militar do estado de Goiás, é preciso considerar as limitações da pesquisa, como o caráter não probabilístico da amostra e a regionalização do estudo. Para futuras investigações, recomenda-se a ampliação da amostra e a inclusão de diferentes níveis hierárquicos da corporação, além da realização de estudos interinstitucionais que permitam comparações com outras unidades da federação.

Abordagens mistas e longitudinais, incluindo a análise de dados secundários e observações diretas, são sugeridas para enriquecer a compreensão dos processos

decisórios. O impacto das decisões baseadas em dados sobre os indicadores criminais e a análise crítica da qualidade dos sistemas informacionais também representam áreas promissoras para futuras pesquisas, contribuindo para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão por resultados na segurança pública.

Referências bibliográficas

ALVARENGA, Camila Bernardes; FRANCO, Cynthia Mendes; MORAIS JÚNIOR, Pedro de Aquino; SANTOS, Rhaíza Pereira dos; OLIVEIRA, Ricardo Vilaverde de; PEREIRA, Rogério Cardoso. *Análise Criminal: Fundamentos históricos e teóricos da análise criminal*. **Escola Superior da Polícia Civil-GO**. Goiânia: Alta Performance, 2023.

BATESON, Karen; MCMANUS, Michelle; JOHNSON, Georia. Understanding the use, and misuse, of Adverse Childhood Experiences (ACEs) in trauma-informed policing. **The Police Journal**, 93(2), 131-145, 2020.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: **Editora Vozes**, 2002.

BRAGA, Anthony A.; KENNEDY, David M.; WARING, Elin J.; PIEHL, Anne Morrison. Problem-Oriented Policing, Deterrence, and Youth Violence: An Evaluation of Boston's Operation Ceasefire. **Journal of Research in Crime and Delinquency**, v. 38, n. 3, p. 195-225, 2001.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: **Senado Federal**, 2016.

BRASIL. Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos estados, dos territórios e do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: **Presidência da República**, 1969.

BRASIL. Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Brasília, DF: **Presidência da República**, 2018.

BRASIL. Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos estados, do Distrito Federal e dos territórios, nos termos do inciso XXI do caput do art. 22 da Constituição Federal, altera a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, e revoga dispositivos do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969. Brasília, DF: **Presidência da República**, 2023.

BRASIL. Portaria nº 229, de 10 de dezembro de 2018. Dispõe sobre a unificação e padronização das classificações e o envio de dados, definidos pelos entes federados, a serem implementados e fornecidos pelo Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais e de Rastreabilidade de Armas e Munições, de Material Genético, de Digitais e de Drogas - Sinesp. **Ministério da Segurança Pública**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/handle/1/2350>. Acesso em: 02 mai. 2025.

BRASIL. Portaria GAB/DG/ABIN/CC/PR nº 1.025, de 27 de novembro de 2023. Aprova a Doutrina da Atividade de Inteligência. Brasília: **Abin**, 2023.

BRASIL. Resolução nº 6, de 8 de novembro de 2021. Dispõe sobre o estabelecimento, envio e divulgação dos Dados Nacionais de Segurança Pública, para fins estatísticos, pelos integrantes do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais, de Rastreabilidade de Armas e Munições, de Material Genético, de Digitais e de Drogas – Sinesp. **Ministério da Justiça e Segurança Pública**. Brasília, 2021. Disponível em: https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/5913/5/RES_CONSINESP_2021_6.html. Acesso em: 3 jan. 2023.

BULLOCK, Karen; SIDEBOTTOM, Aiden; ARMITAGE, Rachel; ASHBY, Matthew PJ; CLEMMOW, Caitlin; KIRBY, Stuart; LAYCOCK, Gloria. Police perceptions of problem-oriented policing and evidence-based policing: evidence from England and Wales. **Police Practice and Research**, [S. l.], v. 23, n. 6, 2022.

CARDOSO, Luis Eduardo Dias. O conceito normativo de crime na teoria econômica de Gary Becker. Dissertação (Mestrado em Direito) - Centro de Ciências Jurídicas, **Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/186768/PDPC1391-D.pdf? Sequence=-1>. Acesso em: 01 abr. 2025.

CLARK, Robert M. Análise de inteligência: uma abordagem centrada no alvo - estratégias para uma análise eficaz e colaborativa. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIÁS. **Constituição Estadual de 1989**. Goiânia, GO: Casa Civil, 1989.

GOIÁS. Decreto nº 8.808, de 25 de novembro de 2016. **Institui o Sistema Eletrônico de Informações - SEI** e dá outras providências. Goiânia, GO: Casa Civil, 2016.

GOIÁS. Lei nº 8.125, de 18 de junho de 1976. **Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do estado de Goiás**. Goiânia, GO: Gabinete Civil da Governadoria, 1976.

GOIÁS. Manual de Controle Estratégico e de Indicadores de Criminalidade. **Secretaria de Estado da Segurança Pública**. Goiânia, 2014.

GOIÁS. Portaria nº 678/PM - 026/03-PM1, de 11 de novembro de 2004. Institui na Polícia Militar do estado de Goiás, dentro do Programa da Qualidade, o Procedimento Operacional Padrão - POP. **Polícia Militar do estado de Goiás**, 2004.

GOIÁS. Portaria nº 236, de 23 de abril de 2019. Institui o Sistema de Auditoria de Registros de Ocorrências e o Manual de Metodologia para Aferição de Indicadores Criminais e Operacionais de Segurança Pública. **Secretaria de Estado da Segurança Pública**. Goiânia, 2019.

GOIÁS. Procedimento Operacional Padrão. 4. ed. **Polícia Militar do estado de Goiás**. Goiânia, 2022.

GOIÁS. Portaria nº 833, de 03 de agosto de 2024. Estabelece as Regiões e Áreas Integradas de Segurança Pública no estado de Goiás. **Secretaria de Estado da Segurança Pública**. Goiânia, 2024.

GOIÁS. Portaria nº 19.219, de 29 de outubro de 2024. Dispõe sobre a Matriz Organizacional da Polícia Militar do estado de Goiás. **Polícia Militar do estado de Goiás**. Goiânia, 2024.

GOLDSTEIN, Herman. Improving Policing: A Problem-Oriented Approach. **Crime & Delinquency**, v. 25, n. 2, p. 236-258, 1979.

HIPÓLITO, Marcello Martinez; TASCÁ, Jorge Eduardo. **Superando o mito do espantinho** - uma polícia orientada para a resolução dos problemas de segurança pública. Florianópolis, SC: Insular, 2012.

MAZEROLLE, Lorraine; RANSLEY, Janet. Third Party Policing. **Cambridge: Cambridge University Press**, 2005.

MCINTYRE, Michael L.; CAPUTO, Tullio; HODGKINSON, Tarah; WANG, Lucy; DAVIDSON, Robert. Using organization performance assessment to improve services to the community. **Police Practice and Research**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 711-726, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: Teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, n. 17, p. 621-626, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>. Acesso em: 02 mai. 2025.

PASHA, Obed. Can performance management best practices help reduce crime? **Public Administration Review**, [S.l.], v. 78, n. 2, p. 217-227, 2018.

RODRIGUES, Andrea Leite; BARRICHELLO, Alcides; IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; SOARES, Donaldson Resende; MORIN, Estelle M. O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da Polícia Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612159318>. Acesso em: 02 mai. 2025.

SALVADOR, Pétala Tuani Candido de Oliveira; GOMES, Andréa Tayse de Lima Gomes; RODRIGUES, Cláudia Cristiane Filgueira Martins; CHIAVONE, Flávia Barreto Tavares; ALVES, Kisna Yasmin Andrade; BEZERRIL, Manacés dos Santos; SANTOS; Viviane Euzébia Pereira. Uso do Software Iramuteq nas pesquisas brasileiras da área da saúde: uma Scoping Review. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. supl, p. 19, nov., 2018.

SANTANA, Douglas Freire; ALCALÁ, Symone Gomes Soares; ALMEIDA, Tiago dos Santos. Estudo comparativo de modelos classificadores de aprendizagem supervisionada na categorização de crimes violentos. In: **ENCONTRO GOIANO DE ESTUDOS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 6., 2023, Goiânia. Anais [...]. Goiânia: [s.n.], 2023.

SANTANA, Douglas Freire; GODINHO, Nair Bastos de Rezende. A atuação policial militar nas diligências investigatórias mínimas. In: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. (org.). **Contextos e Perspectivas de Inteligência de**

Segurança Pública no Brasil. Belo Horizonte, MG: Editora Parabellum, 2023. p. 543-583.

SHERMAN, Lawrence W.; WEISBURD, David. General Deterrent Effects of Police Patrol in Crime 'Hot Spots': A Randomized, Controlled Trial. **Justice Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 625-648, 1995.

SHERMAN, Lawrence. Evidence-Based Policing. **Police Foundation**. Ideas in American Policing Series, 1998.

SILVA, Marco Antônio da; SILVA, Luiz Fernando da; RONCAGLIO, Otávio Lúcio. Negociação em crises policiais: teoria e prática. Curitiba: **CRV**, 2021.

WILSON, James Q.; KELLING, George L. Broken Windows: The Police and Neighborhood Safety. **The Atlantic Monthly**, v. 249, n. 3, p. 29-38, 1982.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente coletânea de artigos científicos, intitulada “Diagnóstico organizacional da avaliação de desempenho das polícias preventivas brasileiras no controle de indicadores criminais”, representa um esforço inédito e articulado no sentido de compreender e avaliar criticamente as práticas de mensuração da eficiência e da produtividade das Polícias Militares no Brasil. Os três estudos aqui reunidos convergem no diagnóstico da inexistência de um modelo nacional robusto e coerente de avaliação do desempenho policial preventivo, ao passo que propõem caminhos para o fortalecimento da governança e da gestão por resultados no setor de segurança pública.

O primeiro artigo, de natureza teórico-normativa, analisa a evolução das diretrizes e marcos legais brasileiros voltados à avaliação das polícias preventivas, sob uma perspectiva internacional comparada. A pesquisa evidencia a ausência histórica de uma estratégia nacional coesa, mesmo com os avanços normativos recentes representados pelas Leis nº 13.675/2018 e nº 14.751/2023. Destacam-se, ainda, os desafios da padronização de indicadores entre os entes federativos. A análise reforça a importância da adoção de parâmetros técnicos, integrados e baseados em evidências empíricas, à semelhança de experiências internacionais, como condição essencial para o aprimoramento das práticas institucionais das Polícias Militares frente às demandas contemporâneas.

O segundo artigo, de abordagem empírico-quantitativa, investiga a aplicação prática desses instrumentos normativos a partir da percepção dos comandantes-gerais das Polícias Militares brasileiras. Com base em um levantamento nacional com esses gestores estratégicos (comandantes-gerais), constatou-se uma mobilização institucional incipiente, porém relevante, em torno do uso de indicadores operacionais de eficiência e produtividade. Entretanto, persistem fragilidades importantes, como a limitada incorporação de métricas qualitativas, a baixa integração interinstitucional e a ausência de sistemas avaliativos estruturados, tecnicamente validados e sensíveis às realidades regionais.

Complementando essa análise, o terceiro artigo concentra-se na realidade da Polícia Militar do estado de Goiás, examinando a percepção de comandantes de regiões e áreas integradas de segurança pública acerca da avaliação do desempenho no policiamento ostensivo e preventivo. O estudo de caso revelou avanços na criação de instrumentos próprios de monitoramento, mas também identificou obstáculos significativos, tais como percepções fragmentadas entre oficiais superiores, inexistência

de diretrizes estaduais claras e carência de indicadores adaptados à complexidade local. A pesquisa evidencia a relevância da consolidação de uma cultura avaliativa, da formação continuada dos comandantes e do uso estratégico da informação na tomada de decisão.

De forma integrada, os três artigos contribuem para uma compreensão mais ampla e sistêmica dos desafios enfrentados pelas Polícias Militares na institucionalização de práticas avaliativas eficazes. As limitações metodológicas - como a amostragem restrita a comandantes-gerais e comandantes operacionais de regiões e áreas integradas de segurança pública em Goiás, a escassez de dados padronizados em âmbito nacional e o recorte regional do estudo de caso - não comprometem os resultados obtidos, mas indicam caminhos relevantes para futuras investigações. Recomenda-se a ampliação das amostras, a inclusão de diferentes níveis hierárquicos e o desenvolvimento de estudos comparativos interinstitucionais e inter-regionais, além da utilização de métodos quantitativos avançados para a mensuração do desempenho relativo das corporações.

As contribuições científicas desta coletânea são expressivas. Ao dialogar com teorias da administração pública, da gestão por desempenho e da segurança pública, o trabalho preenche lacunas significativas na literatura nacional sobre avaliação institucional no setor policial. Nesse sentido, propõe uma agenda de pesquisa voltada à formulação de modelos avaliativos mais robustos, transparentes e contextualizados. Em termos econômicos e sociais, a pesquisa favorece o uso mais racional e eficiente dos recursos públicos investidos em segurança, fortalecendo os mecanismos de *accountability* e contribuindo para a melhoria dos serviços prestados à sociedade. Sob uma perspectiva cultural, ao valorizar a transparência e a profissionalização da gestão policial, o estudo promove a superação de modelos obsoletos e o avanço rumo a uma cultura institucional orientada por resultados, evidências e responsabilidade pública.

Diante da complexidade do tema e considerando que o desempenho em organizações policiais deve ser compreendido como um fenômeno multinível³⁵ - envolvendo dimensões individuais, grupais, institucionais e comunitárias -, a definição de indicadores operacionais e de suas respectivas métricas requer o uso de métodos multicritério³⁶. Assim, entende-se que as diretrizes nacionais, estaduais, distritais e institucionais devem ser observadas no delineamento das metas de eficiência (como a

³⁵ SU, Tao Scofield; CHEN, Chunhua; CUI, Xiaoyu; YANG, Chunsheng; MA, Weimo. Consistency at different levels: a meta-analytic examination of organizational trust and performance. **Nankai Business Review International**, v. 11, n. 4, p. 537-567, 2020. DOI: 10.1108/nbri-01-2020-0005.

³⁶ NEPOMUCENO, Thyago C.C.; DARAIÓ, Cinzia; COSTA, Ana Paula C. S. Multicriteria Ranking for the Efficient and Effective Assessment of Police Departments. **Sustainability**, 13, 2021.

manutenção ou redução de determinadas naturezas criminais) e de produtividade (ações proativas, patrulhamento, apreensões, prisões, entre outras) das Polícias Militares brasileiras.

Nesse contexto, recomenda-se que tanto os indicadores de acompanhamento quanto os de resultado, previstos no Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP) e no Mapa da Segurança Pública 2024 (MSP/2024), sejam incorporados, a curto prazo, pelos planos estaduais, distrital e institucionais, compondo um núcleo de indicadores essenciais. A médio prazo, à medida que os entes federativos avancem na sofisticação e maturação de suas práticas de gestão de indicadores criminais e de produtividade, sugere-se o acréscimo de indicadores complementares, voltados às demandas institucionais, regionais e locais.

Por fim, em um estágio mais avançado e de longo prazo, propõe-se o desenvolvimento de indicadores operacionais suplementares, baseados na perspectiva dos cidadãos³⁷ - no que se refere à percepção de segurança e à redução do medo -, bem como no desempenho individual dos policiais militares³⁸, considerando critérios de produtividade e qualidade da prestação de serviços. O Quadro 1 apresenta uma proposta de indicadores operacionais básicos de eficiência e produtividade, voltados ao monitoramento das naturezas criminais e das ações proativas realizadas pelas Polícias Militares brasileiras, bem como as métricas recomendadas para sua avaliação.

QUADRO 1 - Indicadores essenciais para a avaliação de desempenho das Polícias Militares.

Naturezas	Avaliação	Critério
Estupro Homicídio doloso Lesão corporal seguida de morte Roubo seguido de morte (Latrocínio) Tentativa de homicídio	Quantitativo de vítimas Taxa por 100 mil habitantes	Eficiência
Feminicídio	Quantitativo de vítimas Taxa por 100 mil mulheres	
Furto de veículo Roubo de veículo	Quantitativo de veículos Taxa por 100 mil veículos	

³⁷ MCINTYRE, Michael L.; CAPUTO, Tullio; HODGKINSON, Tarah; WANG, Lucy; DAVIDSON, Robert. Using organizational performance assessment to improve service to the community. **Police Practice and Research**, v. 22, n. 1, p. 711-726, 2021. DOI: 10.1080/15614263.2020.1795859.

³⁸ ALEXANDRI, Mohammad Benny; PRAGIWANI, Meita; YUSWARDI. The effect of competence and discipline of work on motivation and its impact on performance of forensic checkers at puslabfor bareskrim Indonesia national police (POLRI). **Academy of Strategic Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 1-13, 2019.

Naturezas	Avaliação	Critério
Roubo a instituições financeiras Roubo de carga	Quantitativo de ocorrências/registros	
Armas de fogo apreendidas	Quantitativo de armas	
Apreensão de cocaína Apreensão de maconha	Quantitativo, em quilos, da droga	Produtividade
Pessoa localizada	Quantitativo de pessoas	
Tráfico de drogas	Quantitativo de ocorrências/registros	

Fonte: elaboração própria.

No grupo ideal de indicadores para a avaliação do desempenho das polícias preventivas no controle de indicadores criminais, à proposta apresentada no Quadro 1 devem ser acrescidos indicadores complementares, conforme as diretrizes estaduais, distritais e institucionais, bem como indicadores suplementares, orientados pela percepção dos cidadãos e pela atuação individual dos policiais militares.

Com base nas evidências empíricas levantadas na pesquisa, somadas às percepções dos comandantes-gerais e dos comandantes operacionais da Polícia Militar do estado de Goiás, e respeitadas as especificidades estaduais, regionais, locais e comunitárias, os seguintes indicadores foram sugeridos como incrementos relevantes à constituição de um grupo ideal: tentativa de feminicídio; crimes patrimoniais diversos (contra a pessoa, em vias e transportes públicos, em áreas rurais, estabelecimentos comerciais e residenciais, além de receptação); lesão corporal; recaptura de foragidos - que, embora muitas vezes associada ao cumprimento de mandados de prisão, não se limita à competência das Polícias Cíveis - ; abordagens a pessoas e veículos; prisões em flagrante; visitas comunitárias e/ou solidárias; veículos recuperados; e ações de patrulhamento, entre outros.

Considera-se ainda que, na ausência de políticas e planos estaduais de segurança pública formalizados, os planos de comando elaborados pelos comandantes-gerais das Polícias Militares devem prever, de maneira explícita, os indicadores operacionais de eficiência e produtividade aplicáveis às ações de polícia ostensiva e preventiva, de modo a suprir essa lacuna normativa no âmbito de suas atribuições legais e institucionais.

No tocante à adoção de metas voltadas à redução da criminalidade³⁹, Santos e Filho (2025)⁴⁰ observam que, no nível organizacional, o desempenho tem sido frequentemente associado à aplicação do modelo Compstat⁴¹, que embora amplamente difundido, recebe críticas por limitar o escopo da atividade policial à mera redução de números criminais. Além disso, tal modelo pode favorecer distorções, como a manipulação de dados⁴². Para os autores, o conceito de desempenho organizacional deve ser entendido como o alcance efetivo dos objetivos institucionais, resultado da implementação de práticas organizacionais⁴³ consistentes e orientadas por resultados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra e a inclusão de diferentes níveis hierárquicos nas Polícias Militares, o emprego de abordagens metodológicas mistas e a realização de estudos longitudinais, incorporando análise de dados secundários, observações diretas e acompanhamento da evolução das práticas avaliativas ao longo do tempo - especialmente após a entrada em vigor da Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos estados, do Distrito Federal e dos territórios.

Outro caminho promissor reside na aplicação de métodos quantitativos avançados, como a Análise Envoltória de Dados (DEA)⁴⁴, a Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM)⁴⁵ e os métodos multicritério de

³⁹ MAILLARD, Jacques de. Police performance regimes and police activity: Compstat in Paris and London compared. **European Journal of Criminology**, v. 15, n. 5, p. 589-608, 2018. DOI: 10.1177/1477370817749497.

⁴⁰ SANTOS, Felipe Haleson Ribeiro Dos; FILHO, Edson Ronaldo Guarido. DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES POLICIAIS: Formas de abordagem do tema a partir da revisão de literatura. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 19, n. 1, 2025. DOI: 10.31060/rbsp.2025.v19.n1.1927.

⁴¹ O Compstat constitui um sistema informatizado desenvolvido pela Polícia de Nova Iorque com a finalidade de aprimorar a gestão do desempenho institucional. Fundamentado na análise de indicadores criminais, em técnicas estatísticas e em evidências provenientes de estudos científicos, o sistema viabiliza a definição de prioridades estratégicas e o estabelecimento de metas operacionais orientadas para a redução da criminalidade e o aumento da eficácia policial.

⁴² GASSNER, Drorit; GOFEN, Anat; RAAPHORST, Nadine. Performance management from the bottom up. **Public Management Review**, v. 24, n. 1, p. 1-18, 2020. DOI: 10.1080/14719037.2020.1795232.

⁴³ ALOSANI, Mohammed Saleh; YUSOFF, Rushami; AL-DHAAFRI, Hassan. The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. **Innovation & Management Review**, v. 17, n. 1, p. 2-24, 2019. DOI: 10.1108/INMR-06-2018-0039.

⁴⁴ Técnica quantitativa de base matemática e estatística utilizada para mensurar a eficiência relativa de unidades tomadoras de decisão (DMUs), comparando seu desempenho frente a outras DMUs com funções semelhantes.

⁴⁵ Abordagem estatística robusta utilizada para estimar relações causais complexas entre variáveis latentes, sendo especialmente apropriada em contextos exploratórios, com amostras reduzidas ou quando o principal objetivo é a predição e a explicação da variância de variáveis dependentes.

apoio à decisão (MCDA)⁴⁶. Essas abordagens permitem mensurar com maior precisão o desempenho relativo das corporações, além de identificar os fatores que influenciam os resultados operacionais e institucionais⁴⁷.

Adicionalmente, estudos interinstitucionais que promovam comparações entre diferentes unidades da federação - viáveis a partir das respostas dos comandantes-gerais quanto às categorias de indicadores, aos dados nacionais disponíveis e aos modelos de avaliação adotados -, assim como análises comparativas entre as diferentes forças de segurança pública (Polícias Civis, Polícias Penais, Polícias Científicas e Corpos de Bombeiros Militares), podem contribuir significativamente para a identificação de boas práticas, desafios comuns e oportunidades de integração e cooperação institucional. Também se recomenda o desenvolvimento de pesquisas exploratórias e qualitativas não estruturadas, voltadas à compreensão das percepções de cidadãos (destinatários) e pessoas em processo de ressocialização (alvos eventuais) das ações policiais.

Em síntese, o produto final apresentado por esta coletânea oferece um diagnóstico crítico e propositivo acerca da avaliação de desempenho das polícias preventivas brasileiras. Ao articular fundamentos teóricos, análise empírica nacional e estudo de caso regional, o trabalho fornece subsídios relevantes para a formulação de políticas públicas mais eficazes, justas e alinhadas aos princípios democráticos e às demandas sociais contemporâneas. Trata-se, portanto, de uma contribuição significativa ao campo da Engenharia de Produção aplicada à gestão pública e à segurança, com potencial impacto direto sobre a governança institucional, a eficiência organizacional e o bem-estar coletivo.

⁴⁶ Abordagens baseadas em critérios múltiplos consistem em métodos de apoio à decisão que avaliam e comparam alternativas com base em diversos critérios simultaneamente, visando auxiliar os tomadores de decisão na identificação da opção mais adequada frente a objetivos conflitantes ou complementares.

⁴⁷ MARTINS, Vinícius Abílio; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, 25(3), 1-20, 2020. <https://doi.org/10.12979/rmccuerj.v25i3.51180>.

6 APÊNDICES

6.1 Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O(A) senhor(a) está sendo convidado (a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS POLÍCIAS MILITARES BRASILEIRAS NO CONTROLE DE INDICADORES CRIMINAIS**. Meu nome é Douglas Freire Santana, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Goiás, e orientando do Professor Dr. Tiago dos Santos Almeida. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se o(a) senhor(a) aceitar fazer parte do estudo, manifeste concordância em participar da pesquisa ao assinalar a caixa de seleção ao final deste documento, que estará disponível para *download*, caso queira baixá-lo para tê-lo em seu dispositivo; em seguida, o(a) senhor(a) será direcionado às perguntas. Esclareço que em caso de recusa na participação, em qualquer etapa da pesquisa, o(a) senhor(a) não será penalizado(a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável, via e-mail <douglas_santana@discente.ufg.br> e através do seguinte contato telefônico: (62) 998454200, inclusive com possibilidade de ligação a cobrar. Ao persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, o(a) senhor(a) também poderá fazer contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa** da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62) 3521-1215, que a instância responsável irá dirimir as dúvidas relacionadas ao caráter ético da pesquisa. O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (CEP-UFG) é independente, com função pública, de caráter consultivo, educativo e deliberativo, criado para proteger o bem-estar dos(as) participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, visando contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos vigentes.

1. A presente pesquisa tem como objetivo geral realizar diagnóstico organizacional das polícias preventivas acerca das práticas avaliativas e da aplicação de indicadores operativos de desempenho no controle de taxas criminais, através da percepção subjetiva de comandantes-gerais das Polícias Militares brasileiras.

2. Sua participação consiste em responder a um caderno de perguntas (questionário) que será disponibilizado individualmente (*Google Forms*) acerca da avaliação de desempenho das polícias preventivas brasileiras no controle de indicadores criminais. O tempo de duração estimado para o preenchimento das perguntas é de 30 (trinta) minutos.

3. Durante todo o processo, o(a) senhor(a) será acompanhado pelo pesquisador que estará à sua inteira disposição para esclarecimento de dúvidas. Ainda, poderá entrar em contato por telefone ou e-mail com o pesquisador. Além disso, o(a) senhor(a) poderá desistir a qualquer momento, resguardando o direito de retirar seu consentimento sem qualquer penalidade e mantendo o sigilo de sua participação garantido.

4. A participação no estudo implica em riscos mínimos. Os possíveis riscos poderão ser de natureza psicológica, como constrangimento na emissão de respostas, conflito pessoal e ansiedade, por se tratar de questões subjetivas de natureza pessoal ligada à problemática organizacional. Quanto a esses riscos, o pesquisador procurará eliminá-los ou atenuá-los durante as instruções, podendo suspender imediatamente a pesquisa caso perceba qualquer dano à saúde dos participantes.

5. Este estudo pode trazer benefícios para os participantes, possibilitando reflexões acerca de seu comandamento e a relação com os resultados obtidos no controle dos indicadores criminais, em todos os níveis (estratégico, tático e operacional).

6. Fica garantida a assistência integral e gratuita por danos imediatos ou tardios, diretos ou indiretos ao participante mediante sua contribuição na pesquisa. Caso haja necessidade, fica assegurado ainda o encaminhamento para atendimento e acompanhamento por profissional capacitado. Sendo necessária a intervenção terapêutica, fica assegurado ao participante o direito de retornar à participação da pesquisa quando do fim de seu acompanhamento, caso seja de seu interesse e desde que ainda esteja no período correspondente a coleta de dados, conforme consta no cronograma da pesquisa.

7. Os questionários não serão identificados em nenhum momento da pesquisa, ficarão sob a guarda do mestrando pelo tempo de cinco anos, como previsto pela Resolução CNS 510, de 7 de abril de 2016, depois serão eliminados. Durante todo o período da pesquisa e na divulgação dos resultados, sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou

qualquer outro dado ou elemento que possa, de alguma forma, identificar-lhe, será mantido em sigilo.

8. O(A) senhor(a) terá uma devolutiva por meio do total acesso aos resultados da pesquisa.

9. Assumimos neste momento a obrigação de que seus dados pessoais serão mantidos no mais absoluto sigilo, e que, em nenhum momento, identificaremos sua pessoa, assegurando a sua privacidade e confidencialidade. Mesmo em futuras publicações de resultados, artigos e documentos acadêmicos, bem como apresentações em eventos e atividades científicas, fica aqui garantido o compromisso de manter total sigilo de sua participação na pesquisa.

10. Fica garantido ainda o direito à indenização, caso haja algum tipo de prejuízo quanto à participação na pesquisa, conforme assegura a Resolução CNS 510, de 7 de abril de 2016.

11. O(A) senhor(a) não receberá nenhum tipo de compensação financeira por sua participação neste estudo, mas caso tenha algum gasto decorrente dele, este será ressarcido pelo pesquisador responsável. Adicionalmente, em qualquer etapa do estudo, o(a) senhor(a) terá acesso ao pesquisador responsável pela pesquisa para esclarecimentos de eventuais dúvidas.

Caso queira uma cópia deste documento, este é um direito seu, basta fazer o *download* do arquivo clicando AQUI:

<https://forms.gle/yj6Av4Njf8PPCG6D9>

6.2 Apêndice B - Questionário Sociodemográfico

Este questionário é uma pesquisa sobre as práticas avaliativas do desempenho das Polícias Militares do país no controle de indicadores criminais, isto é, a percepção subjetiva de comandantes-gerais em relação aos indicadores fixados, as métricas de avaliação e metas de produtividade e redução de índices de criminalidade, bem como seus desdobramentos nos níveis estratégico, tático e operacional, observadas as políticas, planos e diretrizes nacionais e estaduais. A avaliação de desempenho das organizações policiais no aspecto preventivo, exercido no país pelas Polícias Militares, emerge como um elemento essencial na evolução da gestão de segurança pública, seguindo uma trajetória influenciada pelas práticas adotadas e inovações implementadas por agências de aplicação da lei em diferentes partes do mundo.

A duração estimada para responder a pesquisa é de aproximadamente 30 (trinta) minutos. Não há respostas certas ou erradas, porém a qualidade dos resultados dependerá da sua sinceridade e cuidado ao responder cada questão, pois estas informações serão fundamentais para as análises que seguem. Registra-se que os dados desta pesquisa serão analisados através de resultados gerais; assim, as respostas individuais não poderão ser identificadas. Além de anônima, toda informação será mantida confidencial. A sua participação é totalmente voluntária e o(a) senhor(a) poderá deixar de responder ao questionário a qualquer momento. Algumas informações pessoais são solicitadas; por favor, não deixe nenhum item em branco para não inviabilizar o tratamento estatístico dos dados. Nenhuma informação de natureza pessoal será divulgada. Contamos com a sua contribuição!

Por favor, informe sobre alguns dados pessoais.

1. Qual a idade do(a) senhor(a)?

- Até 40 anos
- 41 a 45 anos
- 46 a 50 anos
- 51 a 55 anos
- Mais de 55 anos

2. Qual o sexo do(a) senhor(a)?
 - Masculino
 - Feminino

3. Há quantos anos o(a) senhor(a) trabalha na organização?
 - Menos de 20 anos
 - 20 a 25 anos
 - 26 a 30 anos
 - 31 a 35 anos
 - Mais de 35 anos

4. Há quanto tempo o(a) senhor(a) ocupa o posto de Coronel PM?
 - Menos de 1 anos
 - De 1 a 2 anos
 - Mais de 2 e menos de 4 anos
 - De 4 a 6 anos
 - Mais de 6 e menos de 8 anos
 - De 8 a 10 anos
 - Mais de 10 anos

5. Há quanto tempo o(a) senhor(a) exerce a função de Comandante-Geral da Polícia Militar?
 - Menos de 1 ano
 - De 1 a 2 anos
 - Mais de 2 e menos de 4 anos
 - De 4 a 6 anos
 - Mais de 6 e menos de 8 anos
 - De 8 a 10 anos
 - Mais de 10 anos

6. Qual o grau de instrução do(a) senhor(a)?

Observação: considere aquele para o qual o(a) senhor(a) já possui diploma ou certificado de conclusão!

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Curso técnico profissionalizante
- Curso superior
- Pós-graduação *lato sensu*
- Pós-graduação *stricto sensu*

7. Atuou na atividade fim de policiamento operacional ordinário (preventivo e ostensivo) por quantos anos?

- Menos de 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 e menos de 15 anos
- De 15 a 20 anos
- Mais de 20 e menos de 25 anos
- Mais de 25 anos

8. Para responder o segundo momento dessa pesquisa, o(a) senhor(a) deverá selecionar a sigla da respectiva Instituição que comanda.

- PMAC
- PMAL
- PMAP
- PMAM
- PMBA
- PMCE
- PMDF
- PMES
- PMGO
- PMMA
- PMMT
- PMMS
- PMMG
- PMPA
- PMPB

- PMPR
- PMPE
- PMPI
- PMRJ
- PMRN
- BMRS
- PMRO
- PMRR
- PMSC
- PMESP
- PMSE
- PMTO

6.3 Apêndice C - Instrumento de Pesquisa (Questionário)

Como se dá a avaliação de desempenho operativo no controle de indicadores criminais?

A pesquisa tem como objetivo realizar diagnóstico organizacional das polícias preventivas brasileiras acerca das práticas avaliativas e da aplicação de indicadores operativos de desempenho no controle de taxas criminais. Nesse sentido, buscar-se-á examinar percepções e experiências das práticas de medição do desempenho das Polícias Militares na manutenção ou redução dos índices de determinados crimes, por meio da fixação de indicadores operacionais.

1. Quão relevante o(a) senhor(a) considera o controle dos indicadores criminais pela Polícia Militar?

- Muito relevante
- Relevante
- Moderadamente relevante
- Pouco relevante
- Irrelevante

2. Quais categorias de indicadores são fixadas pelo ente subnacional ao qual o(a) senhor(a) pertence para a avaliação de desempenho operativo da Polícia Militar no controle dos índices criminais?

- Efetividade
- Eficácia
- Eficiência
- Produtividade
- Qualidade
- Outra

3. Se o(a) senhor(a) respondeu que OUTRA categoria de indicadores é fixada para a avaliação do desempenho operativo da Polícia Militar no controle de índices criminais, especifique:

4. Quais são os indicadores de eficiência (resultado) fixados pelo ente subnacional ao qual o(a) senhor(a) pertence para a avaliação de desempenho da Polícia Militar no controle dos índices criminais?

5. Quais são os indicadores de produtividade (acompanhamento) fixados pelo ente subnacional ao qual o(a) senhor(a) pertence para a avaliação de desempenho da Polícia Militar?

6. Quais Dados Nacionais de Segurança Pública, previstos na Resolução nº 6, de 8 de novembro de 2021, do Conselho Gestor do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais, de Rastreabilidade de Armas e Munições, de Material Genético, de Digitais e de Drogas (CONSINESP) do Ministério da Justiça e Segurança Pública, são fixados pelo ente subnacional a qual o(a) senhor(a) pertence como indicadores de resultado e/ou monitoramento?

- homicídio doloso;
- roubo seguido de morte (Latrocínio);
- lesão corporal seguida de morte;
- homicídio, na forma tentada;
- feminicídio;
- morte, por intervenção de agente do Estado;
- morte a esclarecer, sem indício de crime;
- morte no trânsito ou em decorrência dele;
- morte de agente do Estado;
- suicídio;
- suicídio de agente do Estado;
- estupro;
- roubo de veículos;
- roubo a instituição financeira;
- roubo de carga;
- furto de veículos;
- tráfico de drogas;
- apreensão de cocaína;
- apreensão de maconha;

- apreensão de arma de fogo;
- pessoa desaparecida;
- pessoa localizada;
- mandado de prisão cumprido;
- atendimento pré-hospitalar;
- busca e salvamento;
- combate a incêndios;
- emissão de alvará de licença; e
- realização de vistorias.

7. Os indicadores de desempenho operativo fixados pelo ente subnacional ao qual o(a) senhor(a) pertence são os mesmos para a avaliação das ações desenvolvidas pelas Polícias Militar e Civil no controle dos índices criminais?

- Sim
- Não
- Em parte

8. Se o(a) senhor(a) respondeu que os indicadores de desempenho operativo são, EM PARTE, os mesmos para a avaliação das ações desenvolvidas pelas Polícias Militar e Civil no controle dos índices criminais, especifique:

9. A base de dados dos registros de atendimentos realizados pela Polícia Militar e Civil é comum, integrada e compartilhada, e pode ser acessada pelos comandantes policiais militares e autoridades policiais responsáveis por circunscrições territoriais, atores protagonistas no controle dos índices criminais?

- Sim
- Não
- Em parte

10. Se o(a) senhor(a) respondeu que a base de dados dos registros de atendimentos realizados pelas Polícias Militar e Civil é, EM PARTE (alguns registros de atendimentos), comum, integrada e compartilhada, e pode ser acessada pelos

comandantes policiais militares e autoridades policiais responsáveis por circunscrições territoriais, especifique:

11. Além dos registros de atendimentos realizados por policiais militares e civis é possível o(a) cidadão(ã) solicitar o registro de uma ocorrência policial por outros meios, a exemplo de aplicativos ou sites?

- Sim
- Não
- Em parte

12. Se o(a) senhor(a) respondeu que é possível, EM PARTE (algumas naturezas), o(a) cidadão(a) solicitar o registro de uma ocorrência policial por outros meios, especifique:

13. Como se dá a avaliação de desempenho de eficiência operativa da Polícia Militar no que tange à incidência criminal?

- Incidência cumulativa ou total de registros realizados
- Taxa de incidência ou densidade de incidência por 100 mil habitantes
- Outra

14. Se o(a) senhor(a) respondeu que OUTRA é a forma como se dá a avaliação de desempenho de eficiência operativa, especifique:

15. Como se dá a avaliação de desempenho de produtividade operativa da Polícia Militar?

- Número absoluto ou quantitativo de ações reativas (prisões, apreensões, cumprimentos de mandado de prisão, capturas de foragidos, veículos recuperados etc.)
- Número absoluto ou quantitativo de ações proativas (patrulhamento, abordagens, visitas comunitárias etc.)
- Número absoluto ou quantitativo de ações reativas e ações proativas
- Outra

16. Se o(a) senhor(a) respondeu que OUTRA é a forma como se dá a avaliação de desempenho de produtividade operativa, especifique:

17. No ente subnacional a qual o(a) senhor(a) pertence há Política Estadual de Segurança Pública?

- Sim
- Não

18. Se o(a) senhor(a) respondeu SIM à pergunta anterior, anexe a norma de regulamentação.

19. No ente subnacional a qual o(a) senhor(a) pertence há Plano Estadual de Segurança Pública?

- Sim
- Não

20. Se o(a) senhor(a) respondeu SIM à pergunta anterior, anexe a norma de regulamentação.

21. Na organização que o(a) senhor(a) comanda há plano de comando com metas, indicadores, prestação de contas e participação da sociedade, ajustado aos planos estratégicos da instituição, conforme estabelecido no § 2º do artigo 29 da Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023 (Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares do estados, do Distrito Federal e dos territórios)?

- Sim
- Não

22. Se o(a) senhor(a) respondeu SIM à pergunta anterior, anexe a norma de regulamentação.

23. As metas e indicadores institucionais foram estabelecidos com base em diretrizes?

- Nacionais
- Estaduais
- Institucionais
- Nacionais e Estaduais

- Nacionais e Institucionais
 - Estaduais e Institucionais
 - Nacionais, Estaduais e Institucionais
24. Há metas de redução da taxa de determinados indicadores de eficiência operativa?
- Sim
 - Não
25. Se o(a) senhor(a) respondeu SIM à pergunta anterior, especifique:
26. Há metas de aumento do número absoluto de indicadores de produtividade operativa?
- Sim
 - Não
27. Se o(a) senhor(a) respondeu SIM à pergunta anterior, especifique:
28. Os indicadores utilizados pela unidade subnacional a qual o(a) senhor(a) pertence para medir o desempenho da atividade policial militar estão referenciados em documento específico que justifique as razões pelas quais eles foram selecionados?
- Sim
 - Não
29. Se o(a) senhor(a) respondeu SIM à pergunta anterior, anexe o documento específico de regulamentação.
30. Na unidade subnacional a qual o (a) senhor (a) pertence há previsão de estrutura autônoma e pessoal dedicado a monitorar indicadores de resultado e produtividade para a avaliação do desempenho operativo das Polícias Militar e Civil?
- Sim
 - Não
31. Se o(a) senhor(a) respondeu SIM à pergunta anterior, especifique:

6.4 Apêndice D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada PERCEPÇÕES POLICIAIS SOBRE O POLICIAMENTO ORIENTADO PARA O CONTROLE DE INDICADORES CRIMINAIS. Meu nome é Douglas Freire Santana, sou mestrando no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Goiás, e orientando do Professor Dr. Tiago dos Santos Almeida. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se o(a) senhor(a) aceitar fazer parte do estudo, manifeste concordância em participar da pesquisa ao assinalar a caixa de seleção ao final deste documento, que estará disponível para *download*, caso queira baixá-lo para tê-lo em seu dispositivo; em seguida, o(a) senhor(a) será direcionado às perguntas. Esclareço que em caso de recusa na participação, em qualquer etapa da pesquisa, o(a) senhor(a) não será penalizado(a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável, via e-mail <douglas_santana@discente.ufg.br> e através do seguinte contato telefônico: (62) 998454200, inclusive com possibilidade de ligação a cobrar. Ao persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, o(a) senhor(a) também poderá fazer contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa** da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62) 3521-1215, que a instância responsável irá dirimir as dúvidas relacionadas ao caráter ético da pesquisa. O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (CEP-UFG) é independente, com função pública, de caráter consultivo, educativo e deliberativo, criado para proteger o bem-estar dos(as) participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, visando contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos vigentes.

1. A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar as percepções de comandantes policiais militares de regiões e áreas integradas de segurança pública goianas sobre o policiamento orientado para o controle de indicadores criminais, bem como examinar experiências e práticas de medição do desempenho da acepção preventiva das forças policiais de aplicação da lei, na manutenção ou redução dos índices de determinados crimes, por meio da fixação de indicadores de desempenho de eficiência e produtividade.

2. Sua participação consiste em responder a um caderno de perguntas (questionário) que será disponibilizado individualmente (Google *Forms*) acerca da abordagem

organizacional de policiamento preventivo no controle de indicadores criminais, tais como: avaliação do desempenho, indicadores operativos, manutenção e redução de taxas criminais, eficiência, produtividade e metas. O tempo de duração estimado para o preenchimento das perguntas é de 30 (trinta) minutos.

3. Durante todo o processo, o(a) senhor(a) será acompanhado pelo pesquisador que estará à sua inteira disposição para esclarecimento de dúvidas. Ainda, poderá entrar em contato por telefone ou e-mail com o pesquisador. Além disso, o(a) senhor(a) poderá desistir a qualquer momento, resguardando o direito de retirar seu consentimento sem qualquer penalidade e mantendo o sigilo de sua participação garantido.

4. A participação no estudo implica em riscos mínimos. Os possíveis riscos poderão ser de natureza psicológica, como constrangimento na emissão de respostas, conflito pessoal e ansiedade, por se tratar de questões subjetivas de natureza pessoal ligada à problemática organizacional. Quanto a esses riscos, o pesquisador procurará eliminá-los ou atenuá-los durante as instruções, podendo suspender imediatamente a pesquisa caso perceba qualquer dano à saúde dos participantes.

5. Este estudo pode trazer benefícios para os participantes, possibilitando reflexões acerca de seu comandamento e a relação com os resultados obtidos no controle dos indicadores criminais, nos níveis tático e operacional.

6. Fica garantida a assistência integral e gratuita por danos imediatos ou tardios, diretos ou indiretos ao participante mediante sua contribuição na pesquisa. Caso haja necessidade, fica assegurado ainda o encaminhamento para atendimento e acompanhamento por profissional capacitado. Sendo necessária a intervenção terapêutica, fica assegurado ao participante o direito de retornar à participação da pesquisa quando do fim de seu acompanhamento, caso seja de seu interesse e desde que ainda esteja no período correspondente a coleta de dados, conforme consta no cronograma da pesquisa.

7. Os questionários não serão identificados em nenhum momento da pesquisa, ficarão sob a guarda do mestrando pelo tempo de cinco anos, como previsto pela Resolução CNS 510, de 7 de abril de 2016, depois serão eliminados. Durante todo o período da pesquisa e na divulgação dos resultados, sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou

qualquer outro dado ou elemento que possa, de alguma forma, identificar-lhe, será mantido em sigilo.

8. O(A) senhor(a) terá uma devolutiva por meio do total acesso aos resultados da pesquisa.

9. Assumimos neste momento a obrigação de que seus dados pessoais serão mantidos no mais absoluto sigilo, e que, em nenhum momento, identificaremos sua pessoa, assegurando a sua privacidade e confidencialidade. Mesmo em futuras publicações de resultados, artigos e documentos acadêmicos, bem como apresentações em eventos e atividades científicas, fica aqui garantido o compromisso de manter total sigilo de sua participação na pesquisa.

10. Fica garantido ainda o direito à indenização, caso haja algum tipo de prejuízo quanto à participação na pesquisa, conforme assegura a Resolução CNS 510, de 7 de abril de 2016.

11. O(A) senhor(a) não receberá nenhum tipo de compensação financeira por sua participação neste estudo, mas caso tenha algum gasto decorrente dele, este será ressarcido pelo pesquisador responsável. Adicionalmente, em qualquer etapa do estudo, o(a) senhor(a) terá acesso ao pesquisador responsável pela pesquisa para esclarecimentos de eventuais dúvidas.

Caso queira uma cópia deste documento, este é um direito seu, basta fazer o *download* do arquivo clicando AQUI:

<https://forms.gle/kRqJvBUUqi4Cv9Xy5>

6.5 Apêndice E - Questionário Sociodemográfico

Este questionário é uma pesquisa sobre a abordagem organizacional da polícia preventiva no controle de indicadores criminais, isto é, a percepção subjetiva de comandantes de regiões e áreas integradas de segurança pública goianas em relação aos indicadores fixados, objetivos e metas estabelecidos e às métricas estratégicas e práticas avaliativas do desempenho de eficiência e produtividade, bem como seus desdobramentos nos níveis tático e operacional, observadas as políticas, estratégias, planos e diretrizes estaduais. A avaliação de desempenho das organizações policiais no aspecto preventivo, exercido no país pelas Polícias Militares, emerge como um elemento essencial na evolução da gestão de segurança pública, seguindo uma trajetória influenciada pelas práticas adotadas e inovações implementadas por agências de aplicação da lei em diferentes partes do mundo.

A duração estimada para responder a pesquisa é de aproximadamente 30 (trinta) minutos. Não há respostas certas ou erradas, porém a qualidade dos resultados dependerá da sua sinceridade e cuidado ao responder cada questão, pois estas informações serão fundamentais para as análises que seguem. Registra-se que os dados desta pesquisa serão analisados através de resultados gerais; assim, as respostas individuais não poderão ser identificadas. Além de anônima, toda informação será mantida confidencial. A sua participação é totalmente voluntária e o(a) senhor(a) poderá deixar de responder ao questionário a qualquer momento. Algumas informações pessoais são solicitadas; por favor, não deixe nenhum item em branco para não inviabilizar o tratamento estatístico dos dados. Nenhuma informação de natureza pessoal será divulgada. Contamos com a sua contribuição!

Por favor, informe sobre alguns dados pessoais.

1. Qual a sua idade?
 - Até 25 anos
 - 26 a 30 anos
 - 31 a 35 anos
 - 36 a 40 anos

- 41 a 45 anos
 - 46 a 50 anos
 - Mais de 50 anos
2. Qual o seu sexo?
- Masculino
 - Feminino
3. Há quantos anos o(a) senhor(a) trabalha na Polícia Militar de Goiás?
- Menos de 10 anos
 - 10 a 15 anos
 - 16 a 20 anos
 - 21 a 25 anos
 - 26 a 30 anos
 - Mais de 30 anos
4. Qual posto ocupa atualmente?
- Coronel
 - Tenente-Coronel
 - Major
 - Capitão
5. Qual seu grau de instrução?

Observação: considere aquele para o qual o(a) senhor(a) já possui diploma ou certificado de conclusão.

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Curso técnico profissionalizante
- Curso superior
- Pós-graduação *lato sensu*
- Pós-graduação *stricto sensu*

6. Há quanto tempo o(a) senhor(a) ocupa função de comandamento de região e/ou área integrada de segurança pública?

- Menos de 1 anos
- De 1 a 3 anos
- Mais de 3 e menos de 5 anos
- De 5 a 7 anos
- Mais de 7 e menos de 9 anos
- De 9 a 11 anos
- Mais de 11 anos

7. Atua na atividade fim de policiamento operacional ordinário (preventivo e ostensivo) há quantos anos?

- Menos de 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Mais de 15 e menos de 20 anos
- De 20 a 25 anos
- Mais de 25 e menos de 30 anos
- Mais de 30 anos

8. Para responder o segundo momento dessa pesquisa, o(a) senhor(a) deverá selecionar a sigla da circunscrição de responsabilidade territorial e a respectiva unidade policial militar que comanda (Comando Regional - CRPM, Batalhão - BPM e Companhia Independente - CIPM), conforme Portaria nº 0833, de 06 de agosto de 2024, da Secretaria de Estado da Segurança Pública.

- 1ª RISP - 1º CRPM
- 2ª RISP - 2º CRPM
- 3ª RISP - 3º CRPM
- 4ª RISP - 4º CRPM
- 5ª RISP - 5º CRPM
- 6ª RISP - 6º CRPM
- 7ª RISP - 7º CRPM
- 8ª RISP - 8º CRPM
- 9ª RISP - 9º CRPM

- 10^a RISP - 10° CRPM
- 11^a RISP - 11° CRPM
- 12^a RISP - 12° CRPM
- 13^a RISP - 13° CRPM
- 14^a RISP - 14° CRPM
- 15^a RISP - 15° CRPM
- 16^a RISP - 16° CRPM
- 17^a RISP - 17° CRPM
- 18^a RISP - 18° CRPM
- 19^a RISP - 19° CRPM
- 20^a RISP - 20° CRPM
- AISP 01 - 38° BPM
- AISP 02 - 13° BPM
- AISP 03 - 9° BPM
- AISP 04 - 7° BPM
- AISP 05 - 42° BPM
- AISP 06 - 6° BPM
- AISP 07 - 30° BPM
- AISP 07 - 31° BPM
- AISP 08 - 8° BPM
- AISP 08 - 26^a CIPM
- AISP 09 - 41° BPM
- AISP 10 - 45° BPM
- AISP 11 - 39° BPM
- AISP 12 - 27° BPM
- AISP 13 - 22° BPM
- AISP 13 - 23^a CIPM
- AISP 13 - 1^a CIPM
- AISP 14 - 28° BPM
- AISP 15 - 4° BPM
- AISP 16 - 40° BPM
- AISP 16 - 49° BPM

- AISP 17 - 37° BPM
- AISP 18 - 1° BPM
- AISP 18 - 32° BPM
- AISP 18 - 44^a CIPM
- AISP 18 - 22^a CIPM
- AISP 18 - 56° BPM
- AISP 19 - 10° BPM
- AISP 20 - 19° BPM
- AISP 21 - 5° BPM
- AISP 21 - 29° BPM
- AISP 22 - 26° BPM
- AISP 22 - 36° BPM
- AISP 22 - 6^a CIPM
- AISP 23 - 12° BPM
- AISP 23 - 47° BPM
- AISP 24 - 2° BPM
- AISP 25 - 50° BPM
- AISP 25 - 53° BPM
- AISP 25 - 21^a CIPM
- AISP 26 - 18° BPM
- AISP 27 - 14° BPM
- AISP 28 - 16° BPM
- AISP 29 - 21° BPM
- AISP 29 - 14^a CIPM
- AISP 30 - 3° BPM
- AISP 30 - 52° BPM
- AISP 31 - 24° BPM
- AISP 32 - 42^a CIPM
- AISP 33 - 15° BPM
- AISP 34 - 23° BPM
- AISP 35 - 44° BPM
- AISP 36 - 17° BPM

- AISP 36 - 35^a CIPM
- AISP 36 - 36^a CIPM
- AISP 37 - 52^o BPM
- AISP 37 - 34^a CIPM
- AISP 38 - 24^a CIPM
- AISP 38 - 47^a CIPM
- AISP 39 - 11^o BPM
- AISP 39 - 40^a CIPM
- AISP 40 - 54^o BPM
- AISP 41 - 46^o BPM
- AISP 42 - 25^o BPM
- AISP 43 - 20^o BPM
- AISP 44 - 33^o BPM
- AISP 45 - 2^a CIPM
- AISP 46 - 34^o BPM
- AISP 47 - 32^a CIPM
- AISP 48 - 43^o BPM

6.6 Apêndice F - Instrumento de Pesquisa (Questionário)

Como se dá a avaliação de desempenho operativo de eficiência e produtividade de suas ações no controle de indicadores criminais?

A pesquisa tem como objetivo analisar as percepções de comandantes policiais militares de regiões e áreas integradas de segurança pública goianas sobre o policiamento orientado para o controle de indicadores criminais, bem como examinar experiências e práticas de medição do desempenho da acepção preventiva das forças policiais de aplicação da lei, na manutenção ou redução dos índices de determinados crimes, por meio da fixação de indicadores de desempenho de eficiência e produtividade pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás.

1. Quão relevante o(a) senhor(a) considera o controle dos indicadores criminais pela Polícia Militar?

- Muito relevante
- Relevante
- Moderadamente relevante
- Pouco relevante
- Irrelevante

2. Quais fontes de dados, informações e evidências baseadas em pesquisas o(a) senhor(a) utiliza para a MANUTENÇÃO dos indicadores criminais em sua circunscrição?

Legenda das colunas

Plataforma de Sistemas Integrados da Segurança Pública - PSI

Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública - SINESP

Procedimento Operacional Padrão - POP

Documentos de Inteligência - DI

Publicações em Revistas de Segurança Pública - PRSP

LINHAS	COLUNAS
1. Homicídio doloso	PSI
2. Femicídio	SINESP
3. Estupro	POP
4. Homicídio tentado	DI
5. Latrocínio	PRSP
6. Lesão seguida de morte	Outras
7. Roubo a transeunte	
8. Roubo de veículos	
9. Roubo em comércio	
10. Roubo em residência	
11. Roubo de carga	
12. Roubo a instituição financeira	
13. Furto de veículos	
14. Furto em comércio	
15. Furto em residência	
16. Furto a transeunte	

3. Se o(a) senhor(a) respondeu que utiliza OUTRAS fontes de dados, informações e evidências baseadas em pesquisas, especifique?

4. Quais fontes de dados, informações e evidências baseadas em pesquisas o(a) senhor(a) utiliza para a REDUÇÃO dos indicadores criminais em sua circunscrição?

Legenda das colunas

Plataforma de Sistemas Integrados da Segurança Pública - PSI

Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública - SINESP

Procedimento Operacional Padrão - POP

Documentos de Inteligência - DI

Publicações em Revistas de Segurança Pública - PRSP

LINHAS	COLUNAS
1. Homicídio doloso	PSI
2. Femicídio	SINESP
3. Estupro	POP
4. Homicídio tentado	DI
5. Latrocínio	PRSP
6. Lesão seguida de morte	Outras
7. Roubo a transeunte	
8. Roubo de veículos	
9. Roubo em comércio	
10. Roubo em residência	
11. Roubo de carga	
12. Roubo a instituição financeira	
13. Furto de veículos	
14. Furto em comércio	
15. Furto em residência	
16. Furto a transeunte	

5. Se o(a) senhor(a) respondeu que utiliza OUTRAS fontes de dados, informações e evidências baseadas em pesquisas, especifique:

6. Qual nível de resposta, referente ao grau de complexidade e acionamento de recursos, utiliza para a redução de um indicador de desempenho específico?

Legenda das colunas

Nível 1 - Recursos locais (da própria unidade)

Nível 2 - Recursos locais e especializados (apoio de unidades especializadas da Instituição)

Nível 3 - Recursos locais, especializados e institucionais (apoio de outros órgãos da segurança pública)

Nível 4 - Recursos locais, especializados e exógenos (apoio de entidades ou órgãos alheios a segurança pública)

LINHAS		COLUNAS
1.	Homicídio doloso	Nível 1
2.	Feminicídio	Nível 2
3.	Estupro	Nível 3
4.	Homicídio tentado	Nível 4
5.	Latrocínio	
6.	Lesão seguida de morte	
7.	Roubo a transeunte	
8.	Roubo de veículos	
9.	Roubo em comércio	
10.	Roubo em residência	
11.	Roubo de carga	
12.	Roubo a instituição financeira	
13.	Furto de veículos	
14.	Furto em comércio	
15.	Furto em residência	
16.	Furto a transeunte	

7. Quanto ao tipo de análise de dados para assessorar as ações reativas no controle de um indicador de desempenho específico, adota-se análise de inteligência (método, técnicas e ações especializadas) ou análise criminal (consulta a dados dos registros de atendimentos)?

LINHAS		COLUNAS
1.	Homicídio doloso	Análise Criminal
2.	Feminicídio	Análise de Inteligência
3.	Estupro	
4.	Homicídio tentado	
5.	Latrocínio	
6.	Lesão seguida de morte	
7.	Roubo a transeunte	
8.	Roubo de veículos	
9.	Roubo em comércio	

10. Roubo em residência
11. Roubo de carga
12. Roubo a instituição financeira
13. Furto de veículos
14. Furto em comércio
15. Furto em residência
16. Furto a transeunte

8. Qual seção da unidade que comanda é responsável pela análise dos dados das fontes utilizadas e pelo assessoramento às ações de controle de indicadores criminais?

- Administrativa
- Operacional
- Inteligência
- Nenhuma
- Outra

9. Se o(a) senhor(a) respondeu que a seção responsável pela análise dos dados das fontes utilizadas e pelo assessoramento às ações de controle de indicadores criminais é OUTRA, especifique:

10. Há previsão da função de analista no quadro de pessoal da unidade que comanda?

- Sim
- Não

11. Em sua opinião, as ações específicas de controle dos indicadores criminais desenvolvidas pela unidade que comanda são orientadas por dados, informações (dados trabalhados) ou conhecimento (informações trabalhadas)?

LINHAS

COLUNAS

1. Homicídio doloso
2. Femicídio
3. Estupro
4. Homicídio tentado

Dado
 Informação
 Conhecimento

5. Latrocínio
6. Lesão seguida de morte
7. Roubo a transeunte
8. Roubo de veículos
9. Roubo em comércio
10. Roubo em residência
11. Roubo de carga
12. Roubo a instituição financeira
13. Furto de veículos
14. Furto em comércio
15. Furto em residência
16. Furto a transeunte

12. Qual seção da unidade que comanda é responsável por monitorar, planejar a estratégia e elaborar o plano de ação para redução de índices criminais?

- Administrativa
- Operacional
- Inteligência
- Nenhuma
- Outra

13. Se o(a) senhor(a) respondeu que a seção responsável por monitorar, planejar a estratégia e elaborar o plano de ação para a redução de índices criminais é OUTRA, especifique:

14. Em sua opinião, o aumento específico de um indicador criminal consiste em ocorrência de um evento, reflexo de um fenômeno ou ambos?

LINHAS	COLUNAS
1. Homicídio doloso	Evento
2. Femicídio	Fenômeno
3. Estupro	Evento e Fenômeno
4. Homicídio tentado	

5. Latrocínio
6. Lesão seguida de morte
7. Roubo a transeunte
8. Roubo de veículos
9. Roubo em comércio
10. Roubo em residência
11. Roubo de carga
12. Roubo a instituição financeira
13. Furto de veículos
14. Furto em comércio
15. Furto em residência
16. Furto a transeunte

15. Qual(is) atividade(s) ostensiva(s) prevista(s) no Procedimento Operacional Padrão - POP o(a) senhor(a) geralmente adota para a manutenção específica de indicadores criminais?

Legenda das colunas

POP 201 - Posicionamento de viaturas em pontos estratégicos de estacionamento

POP 202 - Patrulhamento

POP 204 - Abordagem a pessoas em atitude suspeita

POP 205 - Abordagem a veículos (automóvel, de transporte de passageiros, de carga, motocicleta ou similar) ocupados por pessoas em atitude suspeita

POP 207 - Policiamento motociclístico

POP 208 - Abordagem estática

POP 209 - Bloqueio

POP 210 - Policiamento comunitário

POP 211 - Policiamento ostensivo a pé

POP 301 - Atendimento a infrações de menor potencial ofensivo

POP 302 - Atendimento a violência doméstica e familiar contra a mulher

LINHAS	COLUNAS
1. Homicídio doloso	201
2. Femicídio	202
3. Estupro	204
4. Homicídio tentado	205
5. Latrocínio	207
6. Lesão seguida de morte	208
7. Roubo a transeunte	209
8. Roubo de veículos	210
9. Roubo em comércio	211
10. Roubo em residência	301
11. Roubo de carga	302
12. Roubo a instituição financeira	Outra
13. Furto de veículos	
14. Furto em comércio	
15. Furto em residência	
16. Furto a transeunte	

16. Se o(a) senhor(a) respondeu que geralmente adota OUTRA atividade ostensiva, prevista no Procedimento Operacional Padrão, para a manutenção específica de indicadores criminais, especifique:

17. Classifique as naturezas abaixo, constantes do relatório de ocorrências reativas e proativas do Observatório de Segurança Pública, em indicadores de desempenho de eficiência da Polícia Militar no controle dos indicadores criminais (IDE-PM), indicadores de produtividade das ações proativas desenvolvidas pela Polícia Militar (IDP-PM) e indicadores de desempenho da Polícia Civil (ID-PC).

Legenda das colunas

Eficiência (IDE-PM)

Produtividade (IDP-PM)

Desempenho (ID-PC)

LINHAS

COLUNAS

1. Abordagem a pessoa
2. Abordagem a veículo
3. Ações preventivas
4. Apreensões de armas
5. Apreensões de drogas
6. Cumprimento do mandado de prisão
7. Estupro
8. Femicídio
9. Foragido capturado
10. Furto a transeunte
11. Furto de veículos
12. Furto em comércio
13. Furto em residência
14. Homicídio doloso
15. Homicídio tentado
16. Inquérito concluído com autoria definida
17. Latrocínio
18. Lesão seguida de morte
19. Prisões em flagrante
20. Quadrilhas e organizações criminosas desarticuladas
21. Roubo a instituição financeira
22. Roubo a transeunte
23. Roubo de carga
24. Roubo de veículos
25. Roubo em comércio
26. Roubo em residência
27. Veículos recuperados

IDE-PM

IDP-PM

ID-PC

18. Quão importante o(a) senhor(a) considera o controle específico das naturezas fixadas pelo Observatório de Segurança Pública na avaliação de desempenho de eficiência e de produtividade da Polícia Militar?

LINHAS

1. Abordagem a pessoa
2. Abordagem a veículo
3. Ações preventivas
4. Apreensões de armas
5. Apreensões de drogas
6. Cumprimento do mandado de prisão
7. Estupro
8. Femicídio
9. Foragido capturado
10. Furto a transeunte
11. Furto de veículos
12. Furto em comércio
13. Furto em residência
14. Homicídio doloso
15. Homicídio tentado
16. Inquérito concluído com autoria definida
17. Latrocínio
18. Lesão seguida de morte
19. Prisões em flagrante
20. Quadrilhas e organizações criminosas desarticuladas
21. Roubo a instituição financeira
22. Roubo a transeunte
23. Roubo de carga
24. Roubo de veículos
25. Roubo em comércio
26. Roubo em residência
27. Veículos recuperados

COLUNAS

- Muito importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Pouco importante
- Não importante

19. Qual indicador criminal o(a) senhor(a) considera o mais complexo para redução e qual(is) ação(ões) reativa(s) geralmente executa para o atingimento da meta?

20. Qual indicador criminal o(a) senhor(a) considera o menos complexo para redução e qual(is) ação(ões) reativa(s) geralmente executa para o atingimento da meta?

21. Qual indicador criminal o(a) senhor(a) considera o mais complexo para manutenção e qual(is) ação(ões) proativa(s) geralmente executa para preservar os índices desejados?

22. Qual indicador criminal o(a) senhor(a) considera o menos complexo para manutenção e qual(is) ação(ões) proativa(s) geralmente executa para preservar os índices desejados?

23. Qual(is) indicador(es) criminal(is) deveria(m) ser suprimido(s) da relação adotada pelo Observatório de Segurança Pública para as métricas?

24. Qual(is) indicador(es) criminal(is) deveria(m) ser incorporado(s) na relação adotada pelo Observatório de Segurança Pública para as métricas?

25. Qual sua opinião sobre a adoção sem distinção de indicadores criminais para as Polícias Militar e Civil?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

26. Qual sua opinião sobre os critérios, metas e métricas adotadas pelo Observatório de Segurança Pública para a avaliação de desempenho das ações de comando nas regiões e áreas integradas de segurança pública goianas?