

**POLÍCIA
MILITAR**
DE MINAS GERAIS



Gestão do
**DESEMPENHO
OPERACIONAL**

5^a Edição

INSTRUÇÃO Nº 8007.2/2023 - CG

Belo Horizonte
2023

Direitos exclusivos da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG).
Reprodução condicionada à autorização expressa do Comandante-Geral da PMMG.
Circulação restrita.
5ª Edição.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP

M663i	MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. Instrução nº 8007.2/2023-CG: Gestão do Desempenho Operacional. 5.ed. - Belo Horizonte: Assessoria de Desenvolvimento Organizacional, 2023. 36 p. 1. Gestão do Desempenho. 2. Gestão estratégica. 3. Planejamento estratégico. 4. Administração pública. I. Título.	CDU 658.3 CDD 658
-------	---	----------------------

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais
- Centro de Pesquisa e Pós-Graduação. Bibliotecária Regina Simão Paulino – CRB-6/1154



SUORTE METODOLÓGICO E TÉCNICO

Assessoria de Desenvolvimento Organizacional - ADO

Cidade Administrativa Tancredo Neves, Edifício Minas,
Rodovia Papa João Paulo II, nº 4143 – 6º Andar, Bairro Serra Verde
Belo Horizonte – MG – Brasil - CEP 31.630-900
E-mail: ado@pmmg.mg.gov.br / ado.pmmg@gmail.com
Tel.: (31) 3915-7760 - (31) 3916-7235





GOVERNO DIFERENTE.
ESTADO EFICIENTE.

POLÍCIA
MILITAR
DE MINAS GERAIS

GOVERNADOR DO ESTADO

Romeu Zema Neto

COMANDANTE-GERAL DA PMMG

Cel PM Rodrigo Piassi do Nascimento

CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA PMMG

Cel PM Marcelo Ramos de Oliveira

COLABORADORES

Cel PM Neyton Rodrigues - GCG

Ten Cel PM Luiz Henrique Vitor Soares - CGA

Ten Cel PM Ricardo Mari de Novais - PM3

Ten Cel PM Marcelo Ribeiro Vilas Boas - ADO

Maj PM Filipe Castro Gaigher - PM3

Maj PM Antônio Hot Pereira da Faria - PM3

Maj PM Ricardo Belini Muffato de Souza - PM3

Cap PM Luiz Eduardo Mateus Machado - ADO

Cap Cláudio Leles do Nascimento - CTS

1º Ten PM Gabriela Fernandes Capanema - ADO

1º Ten PM Bruno de Souza Costa - ADO

1º Sgt PM Adriano Felipe Malaquias - CGA

2º Sgt PM Leonardo Martins Miranda - CGA

2º Sgt PM Rafael Camilo Astoni - ADO

FC Philipp Augusto Krammer Soares - SEF

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

1º Sgt QPR Aurélio Rodrigues de Lima



SUMÁRIO

ANEXO ÚNICO	Pág. 34	1 - INTRODUÇÃO	Pág. 09
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	Pág. 32	2 - METODOLOGIA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	Pág. 12
6 - PRESCRIÇÕES FINAIS	Pág. 31	3 - DIRETIVAS PARA CONCEPÇÃO DE INDICADORES	Pág. 20
5 - CONSEQUÊNCIAS NÃO PRETENDIDAS	Pág. 26	4 - ORIENTAÇÕES PARA PACTUAÇÃO DE METAS	Pág. 25





1 – INTRODUÇÃO

A gestão da Segurança Pública em Minas Gerais passou, especialmente nas últimas duas décadas, por marcos evolutivos que conduziram o estado a uma posição de destaque no panorama nacional.

No período de transição para o século XXI, antes mesmo das reformas da administração pública chegarem efetivamente em Minas Gerais, principalmente por meio do chamado Choque de Gestão, a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) já buscava implementar ferramentas típicas do novo modelo de administração. No contexto da reforma, buscou-se uma nova maneira de pensar e prestar serviço público, com foco na excelência da promoção de Segurança Pública. Tal esforço foi normatizado pelo que ficou conhecido como Programa Polícia para Resultados.

Em âmbito de Estado, Minas Gerais trabalhava com o planejamento de longo prazo batizado de Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) que, dentre outros, trazia diretrizes para todas as áreas do serviço público mineiro.

Em uma perspectiva evolutiva, após o Programa Polícia para Resultados, iniciou-se a fase de Polícia Científica ou Controle Científico de Polícia. Esse período, além de incorporar as inovações do Programa Polícia para Resultados, implementou indicadores de desempenho, dando assim, mais capacidades às ferramentas de estatística, geoprocessamento, estratégias e pesquisas que já eram utilizadas.

Em 2005, Minas Gerais experimentou um novo modelo de gestão, desta vez, envolvendo os demais órgãos do sistema de Segurança Pública. Tal modelo se insere na fase chamada de Polícia Integrada e se concentra, principalmente, na implementação do modelo denominado Integração da Gestão em Segurança Pública (Igesp).

O Igesp pode ser entendido como um modelo de gestão baseado em resultados, no qual os órgãos de Segurança Pública e até outros entes públicos que possuíam potencial para interferir no processo criminal passaram a desenvolver estratégias e ações que se orientavam para a solução menos onerosa e mais eficaz de problemas afetos à Segurança Pública.

O Programa Polícia de Resultados e a Polícia Científica se referem a esforços intraorganizacionais de mudança, enquanto o período da Polícia Integrada, refere-se à dinâmica de reuniões instituída, à época, pela Secretaria de Estado e Defesa Social sobre os órgãos de Segurança Pública do estado de Minas Gerais.

O Igesp passou por diversas modificações que perduram até os dias atuais. Nesse percurso, no entanto, Minas Gerais vivenciou, na metade da década passada, seus maiores índices criminais, o que exigiu da PMMG o desenvolvimento de uma ferramenta que fizesse frente àquela realidade.

Assim, a polícia militar mineira desenvolveu e implementou, em 2015, uma nova metodologia chamada de Gestão do Desempenho Operacional (GDO).

A GDO pode ser interpretada, no universo de conhecimento da administração pública, como um sistema de medição de desempenho apoiado pelas dinâmicas relacionadas à contratualização de resultados sob uma perspectiva analítica de solução de problemas.

No entanto, a construção da GDO foi precedida de estudos de experiências exitosas, no campo da Segurança Pública, desenvolvidas em outros países e no Brasil.

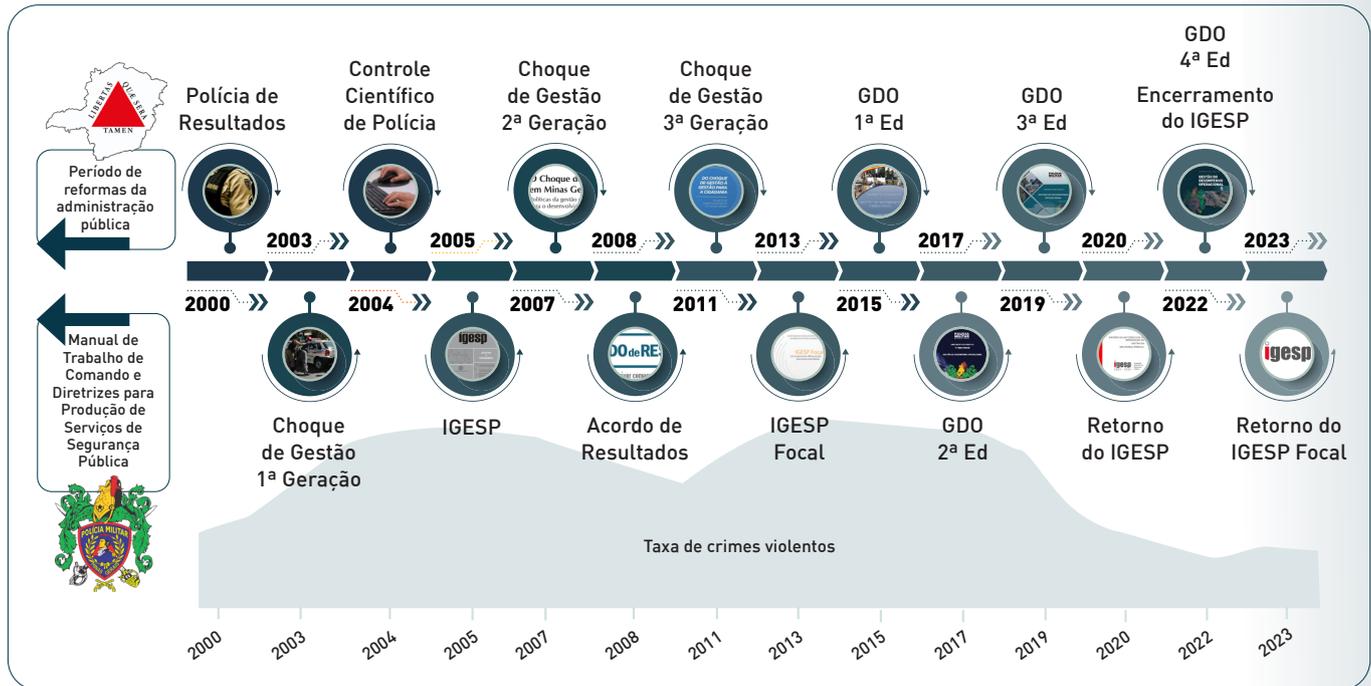
Uma dessas experiências se deu na cidade de Nova Iorque, quando o Departamento de Polícia daquela cidade desenvolveu, nos anos 1990, uma estrutura de gerenciamento que consistia no emprego de Sistemas de Informação Geográfica (SIG) para mapeamento do crime e identificação dos problemas, valendo-se de uma ferramenta denominada COMPSTAT (*Computerized Comparison Crime Statistics*). O modelo previa uma melhoria sistêmica, a qual os chefes de polícia locais passaram a se reunirem, semanalmente, para analisar e propor soluções para os problemas de criminalidade, utilizando técnicas e ferramentas de melhoria de processos conhecidas como Six Sigma ou Gestão da Qualidade Total.

Outra experiência que precedeu a concretização da GDO se deu na Colômbia, em 1995, quando a polícia de Bogotá estabeleceu uma política de controle criminal denominada “Segurança Cidadã”, que tinha seu foco na prevenção e gestão de riscos, buscando conhecer e agir sobre as causas da criminalidade, de forma a minimizar as oportunidades delitivas.

A variação das metodologias de Segurança Pública observadas em Minas Gerais refletiu em oscilações significativas nos indicadores que monitoram a criminalidade. A figura 1 retrata, em um lapso temporal, as políticas de Segurança Pública e a variação da Taxa de Crimes Violentos entre o ano 2000 e o ano de 2023. Percebe-se que, a partir de 2016, após a implantação da metodologia da GDO, houve uma redução contínua do número de crimes violentos.



Figura 1 - Histórico dos modelos de gestão do Policiamento ostensivo em MG 2000-2023 e variação do indicador de crime violento



Fonte: autores

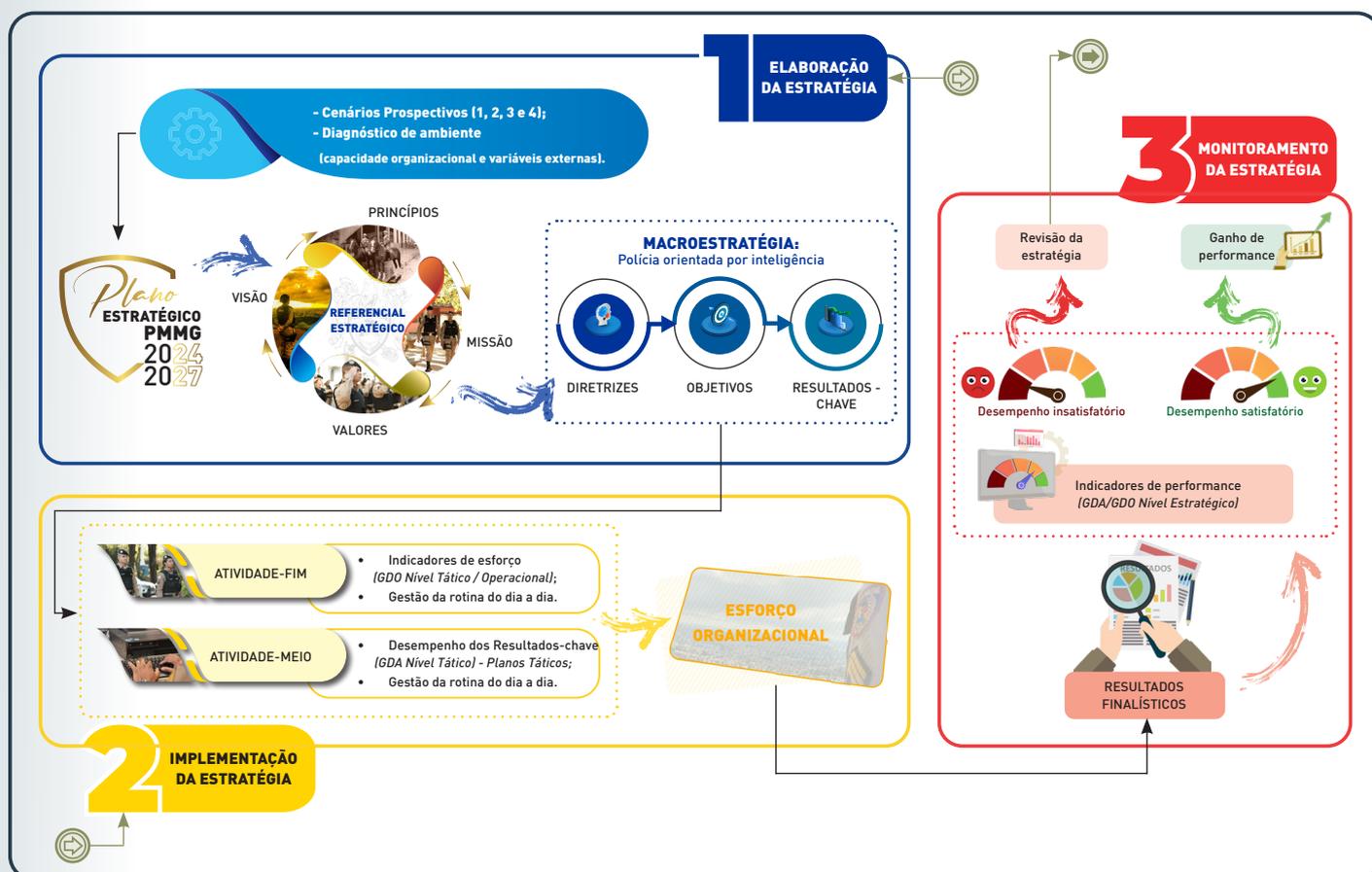
Buscando a sofisticação do modelo, esta 5ª edição da GDO reporta diretrizes para concepção de indicadores de desempenho e respectivas metas e, ainda, nos processos de acompanhamento dos resultados organizacionais, mantendo harmônica a metodologia com o planejamento estratégico da corporação.

2 – METODOLOGIA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A GDO é parte do sistema de gestão da PMMG e encontra-se inserida no eixo denominado Gerenciamento pelas Diretrizes, que, por sua vez, pode ser entendido como o desdobramento das diretrizes e objetivos estratégicos, que traduzem mudanças estruturais necessárias à sustentabilidade da Instituição. O Gerenciamento pelas Diretrizes possui como um de seus objetivos a busca pela melhoria da organização, rompendo da situação atual para uma melhoria que proporcione os resultados esperados e necessários.

Assim, sobretudo na implementação das estratégias organizacionais, reside a importância da GDO, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Desenvolvimento da Estratégia na PMMG



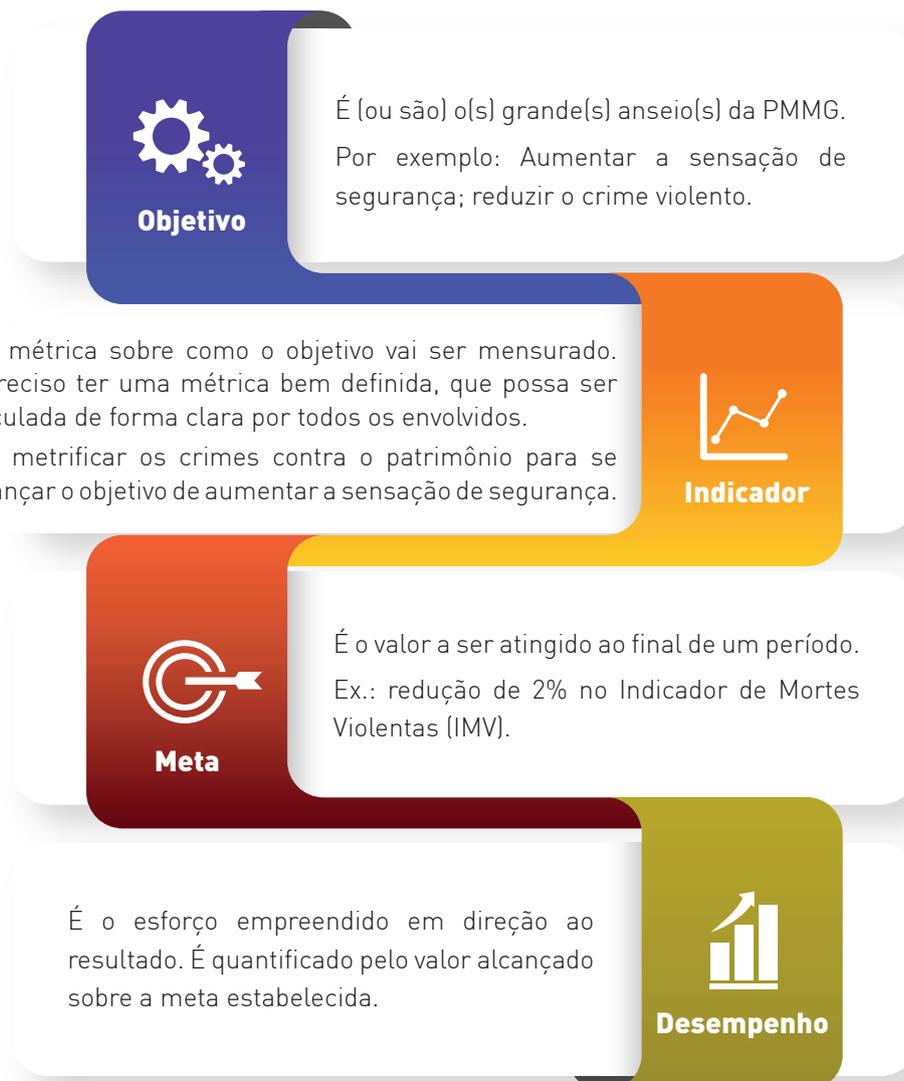
Fonte: autores



A GDO tem como fundamento apresentações analíticas, elaboração e execução de ferramentas de resolução de problemas pelos gestores operacionais da Instituição, em uma dinâmica pragmática e interface metodológica simplificada e objetiva, que conduz aos resultados finalísticos da organização.

Inicialmente, conceitos importantes devem ser clarificados :

Figura 3 - Conceitos importantes

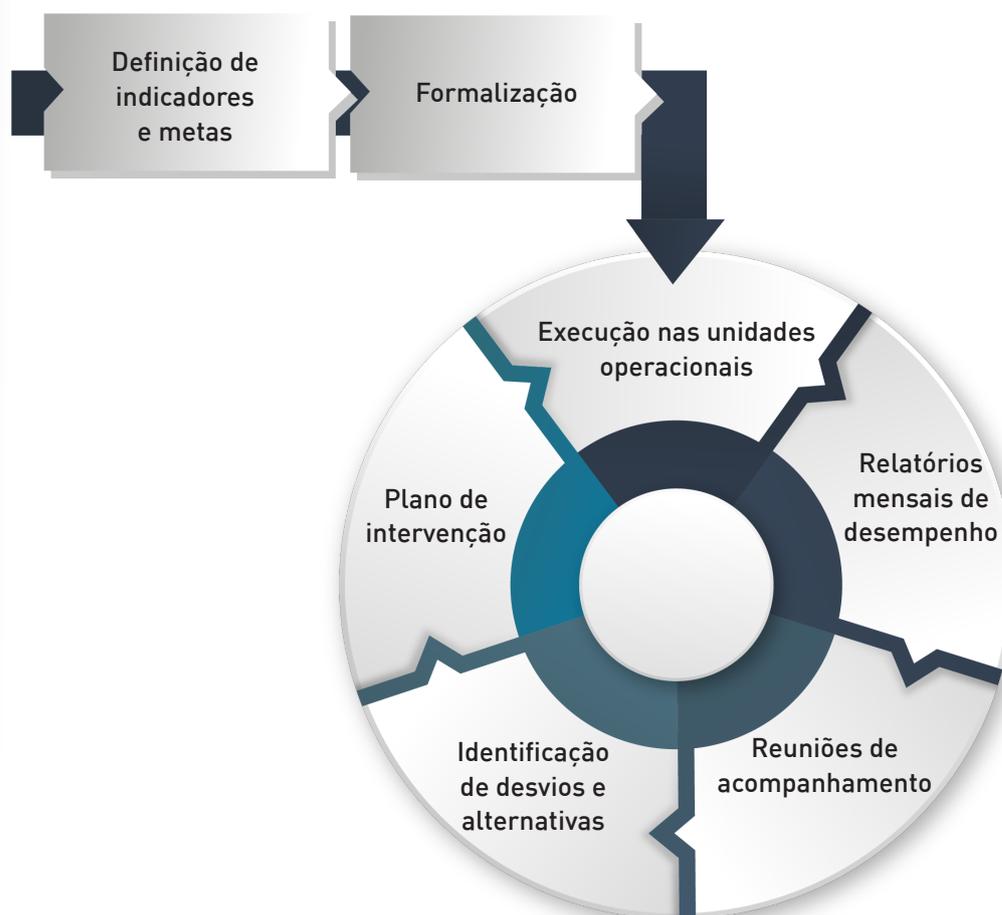


Fonte: autores

2.1 Dinâmica de acompanhamento da GDO

O funcionamento do modelo se desenvolve por um ciclo, no entanto, antes mesmo do início da execução, são definidos os indicadores e metas a serem pactuados entre os níveis organizacionais. Após, ocorre a formalização do que será acompanhado para, então, se desenvolver nas Unidades Operacionais.

Figura 4 - Ciclo de funcionamento da GDO



Fonte: autores

a) Definição de Indicadores e Metas

O ciclo de funcionamento da GDO, como sistema de medição de desempenho, se inicia com a pactuação de indicadores e metas, seja entre o nível estratégico e as Unidades Operacionais, seja entre estas e suas subunidades.

O processo de concepção de indicadores e respectivas metas vem passando por aprimoramento desde a primeira edição da metodologia e, dada a importância da temática, será tratada em seção apartada logo adiante.



b) Formalização

A formalização diz respeito a como os indicadores, metas e o desempenho serão comunicados entre as partes envolvidas no processo da GDO.

Em nível estratégico, a partir desta quinta edição, os indicadores e respectivas metas, após concebidos, serão formalizados por meio de memorando do Chefe do Estado-Maior da PMMG, anualmente. Já o acompanhamento, permanece sendo formalizado pelos sistemas já existentes (ex. SIGOp) e, ainda, com a publicação mensal do Relatório de Monitoramento da GDO pelo Centro de Gerenciamento e Análise de Dados (CGA).

Em nível tático e operacional, as metas e indicadores específicos, bem como o desempenho, devem seguir a mesma perspectiva de formalização, ou seja, documento interno com ampla divulgação aos envolvidos.

c) Execução nas Unidades Operacionais

A GDO é uma metodologia direcionada para a atividade finalística da PMMG com impacto estratégico nos resultados organizacionais. O emprego eficiente do portfólio de serviços aliado às estratégias de policiamento e capacidade de gestão dos comandantes, em todos os níveis operacionais, são as condições essenciais para o perfeito funcionamento da GDO.

d) Relatórios Mensais de Desempenho

Os relatórios mensais são os documentos que comunicam o desempenho consolidado das Unidades. Devem ser acessíveis e reportar os dados mensais e acumulados, estratificados por Unidades. O relatório pode trazer ainda, outras informações ou esclarecimentos sobre métricas, fonte de dados, etc.

e) Reuniões de Acompanhamento

A GDO é um sistema de mensuração de desempenho suportada por abordagem analítica para identificação de desvios e busca de alternativas, essas últimas implementadas por meio de plano de intervenção, especificamente para a GDO, o relatório A3.

O momento apropriado para tais atividades é a reunião de acompanhamento.

As reuniões de monitoramento possuem uma periodicidade, ao menos, mensal em todos os níveis, conforme calendário constante na figura 5.

Figura 5 - Calendário de reuniões da GDO



Fonte: autores

Além da identificação de desvios, identificação de alternativas e estabelecimento do plano de intervenção, as reuniões de acompanhamento da GDO são oportunidades para que os comandantes possam alinhar estratégias e dar *feedback*.

O *feedback*, nesse contexto, deve ser entendido como ferramenta de engajamento, um meio pelo qual os comandos podem ajudar um policial militar, uma Unidade ou toda a tropa, a se desenvolver. Ele permite a construção de relacionamentos confiáveis que favorecem a cultura e a gestão de resultados. Estabelecer uma relação de confiança não é possível quando existe distância entre os envolvidos e, sobretudo, a não explanação sobre o que funciona e o que não funciona na atividade em específico.

A reunião da GDO, quando o desempenho da Unidade estiver insuficiente ou requerendo atenção, deve ser acompanhada do Relatório A3, devidamente preenchido e em condições de ajustes/validação.¹

1 Nas reuniões seguintes, quando se tratar do nível tático ou operacional, o Comandante de Unidade/fração responsável pelas ações contidas no relatório A3, estabelecidas em reunião anterior, deverá apresentar os resultados parciais ou finais das ações estabelecidas, propondo ajustes sempre que necessário. Tal procedimento deverá ser executado até que todas as ações sejam concluídas ou o resultado do indicador alcance o desempenho "satisfatório" (farol verde) ou "requer atenção" (farol amarelo).

Quando se tratar de relatório A3 estabelecido e aprovado em reunião do nível estratégico, o Comandante de UEOp deverá remeter, mensalmente, à Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (até o dia 10 de cada mês) informações atualizadas sobre o desenvolvimento das ações, para fins de acompanhamento dos resultados.

No caso da UEOp permanecer com o desempenho insatisfatório ao final da vigência do relatório A3, deverá remeter novo relatório até que a Unidade alcance, pelo menos, o farol amarelo (requer atenção).



A dinâmica das reuniões deve partir da análise do desempenho (relação alcançado/meta), identificação de desvios e alternativas (quando houver), plano de intervenção/relatório A3 (se necessário), *feedback* e análise de oportunidades de melhoria.

Figura 6 - Dinâmica das reuniões da GDO



Fonte: autores

Devem estar presentes nas reuniões os comandantes de Unidades e Frações a depender do nível organizacional, o Estado-Maior da Unidade, além daqueles que o comandante entender necessários no contexto da reunião.

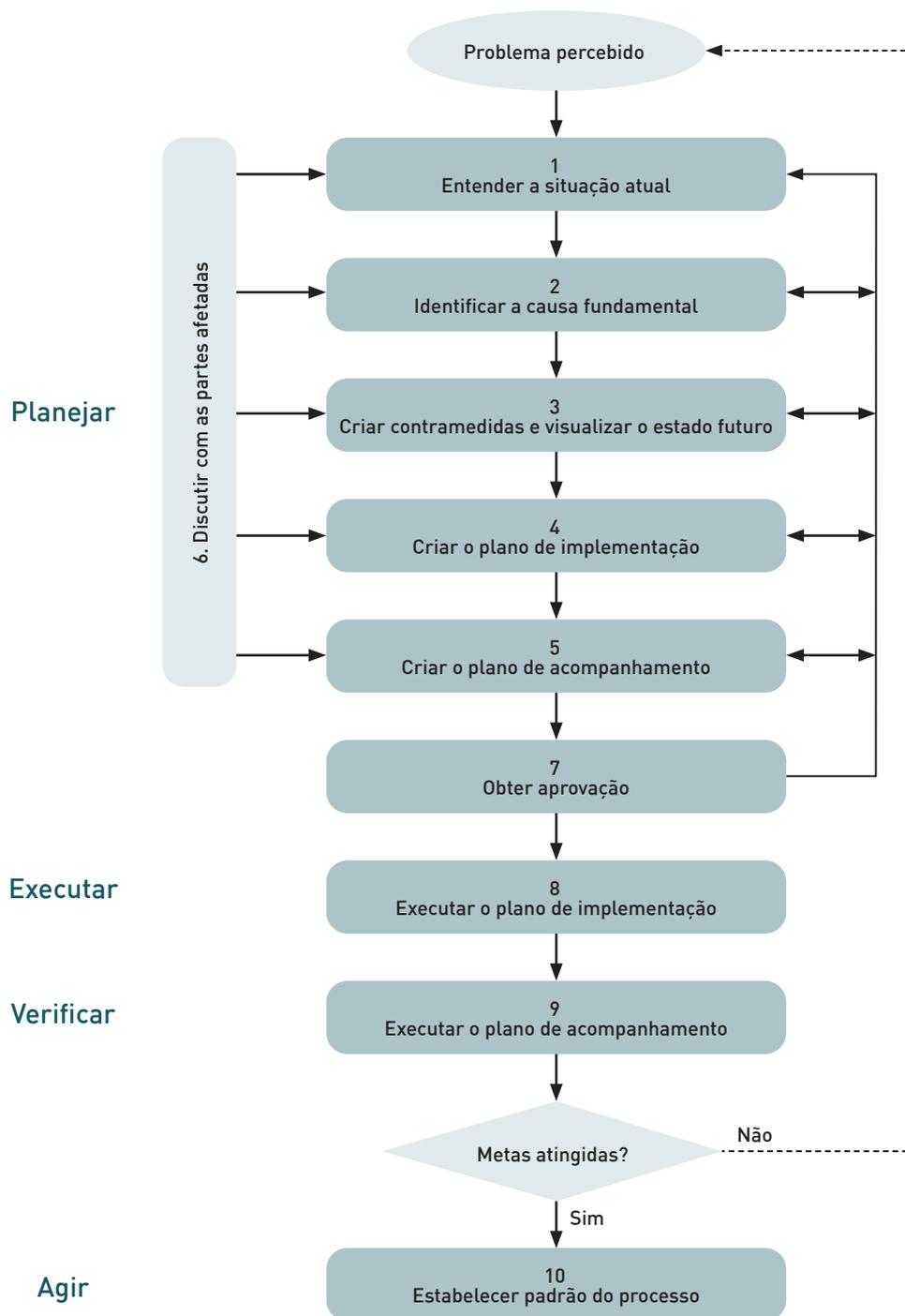
A critério dos respectivos comandantes e, precedida análise preliminar do desvio e da pauta da reunião, não há impedimento da participação de outros atores do sistema de Segurança Pública nas reuniões da GDO.

f) Identificação de desvios e identificação de alternativas

A identificação de desvios e a identificação de alternativas deve ser um dos objetos da reunião de acompanhamento da GDO. Seu processo, em específico, deve ser conduzido em perspectiva técnica, contudo deve levar em conta o conhecimento, a inovação e a capacidade de gestão dos comandantes operacionais.

A figura 7 esquematiza o processo de solução de problemas baseado no pensamento A3.

Figura 7 - Processo de identificação de desvios e alternativas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de Sobek e Smalley (2010, p.43)



g) Plano de Intervenção (Relatório A3)

O processo de identificação de desvios e para a concepção de alternativas deverá ser formalizado por meio de plano de intervenção, para a GDO, através do relatório A3, conforme modelo contido no Anexo Único.

O relatório deve conter propostas para a neutralização ou minimização das causas diagnosticadas, visando a solução dos problemas identificados, definindo-se metas, ações, responsabilidades e prazos.

O relatório A3 é uma ferramenta que estabelece uma metodologia para implementação da gestão PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Sua elaboração e desenvolvimento conduz a uma melhor compreensão do problema, bem como à visualização de novas medidas para eliminar ou mitigar seus efeitos.

A elaboração do relatório A3 não deve ser feita por apenas uma pessoa. Recomenda-se que, durante sua construção, haja a participação do estado-maior da Unidade, comandantes de Companhia, Pelotão e Setores afetados e, ainda, militares que possam contribuir de forma colaborativa para solução do problema.

O relatório A3 é uma das formas de cultivar o desenvolvimento intelectual. Sua estrutura proporciona um entendimento sistêmico do problema, conduzindo a um processo de raciocínio lógico para definição das ações a serem implementadas, buscando as melhorias desejadas. É recomendado que a estratégia delineada pelo relatório A3 abarque o período de até 90 dias.

3 – DIRETIVAS PARA CONCEPÇÃO DE INDICADORES

Os indicadores podem ter vários conceitos, mas todos eles guardam similaridade entre si, segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009, p.24), indicador é:

“uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.”

Na gestão pública, os indicadores não servem apenas para mostrar se metas estão sendo atingidas, mas para definir prioridades, gerar alinhamento, indicar se são necessários ajustes, apoiar a tomada de decisão, motivar e reconhecer o desempenho. Servem sobretudo para identificar e medir aspectos relacionados a um determinado fenômeno decorrente da ação ou da omissão do Estado. Sua principal finalidade é traduzir, de forma mensurável, um aspecto da realidade dada ou construída, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação.

Dessa forma os indicadores servem para:

- mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;
- contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

Desempenho é um termo sujeito a inúmeras variações semânticas e conceituais, segundo uma abordagem abrangente, o desempenho pode ser compreendido como esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados.

Indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação do desempenho das organizações, assim como de seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança.



Os indicadores interpretam os objetivos da PMMG e das respectivas Unidades dentro de sua área de competência, eles medem os efeitos desejados pelos gestores, permitem o conhecimento sobre a situação que se deseja modificar, estabelecer as prioridades, escolher os beneficiados, identificar os objetivos e traduzi-los em metas e, assim, acompanhar com mais efetividade o andamento dos trabalhos, avaliar os processos, adotar os redirecionamentos necessários e verificar os resultados e os impactos obtidos.

Em geral, os indicadores apontam, mas não resolvem problemas. A resolução do problema depende da atuação dos gestores que deverão prover benefícios para a instituição.

Indicadores favorecem a participação e o empoderamento das partes interessadas, as quais, embasadas em informações, podem contribuir de fato com suas visões e prioridades. Ao mesmo tempo, exigem e promovem a melhoria da capacidade organizacional e da habilidade de articulação e argumentação, favorecendo a descentralização e potencializando as chances de ocorrer o desenvolvimento sustentável.

Figura 8 - Benefícios dos indicadores



Fonte: autores

O conjunto de indicadores de desempenho presentes na GDO deve manter uma relação válida de causa e efeito entre si. As relações de causa e efeito entre os indicadores são guiadas por necessidades específicas dos comandantes que, necessariamente, devem estar alinhadas aos objetivos a serem atingidos.

Indicadores adequados, confiáveis e disponíveis tempestivamente são excelentes ferramentas de suporte à decisão, contudo, não são um fim em si mesmo. Para a GDO, o foco da atividade operacional deve permanecer em aumentar a segurança e a sensação de segurança da população mineira, bem como na implementação dos demais objetivos da PMMG, sendo os indicadores auxiliares neste processo.

3.1 Classificação de indicadores

a) Indicadores de Resultados

São indicadores menos gerenciáveis e que possuem uma relação direta com os objetivos organizacionais. São os indicadores de esforço que constroem os indicadores de resultados. Ambos são imprescindíveis para medir o desempenho de uma organização. São conhecidos como indicadores construídos, *outcomes* ou de controle.

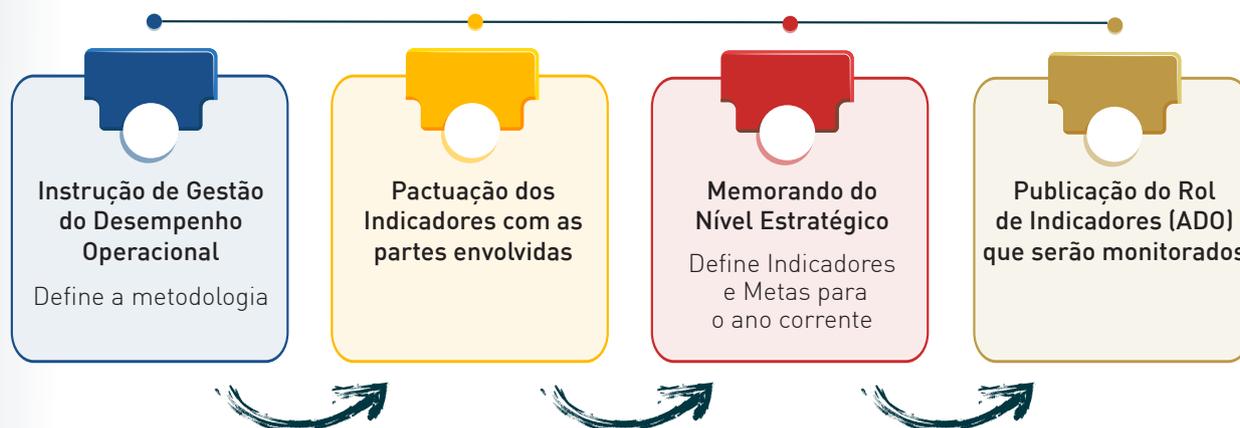
b) Indicadores de Esforço

São indicadores que podem ser gerenciados pelo que a PMMG e/ou suas Unidades empreendem, já que exige um esforço específico capaz de construir outro indicador maior. São conhecidos como indicadores construtores, de esforço, *drivers* ou direcionadores. Eles relatam como o trabalho é executado através de métricas óbvias e objetivas.

O rol de Indicadores da GDO, em todos os níveis da organização, deve ser formado por indicadores de resultado e de esforço, a mescla entre eles é a chave para a estruturação de um sistema balanceado e eficiente de desempenho que conduz aos objetivos da PMMG.

A partir desta edição, o conjunto de indicadores a serem monitorados em nível estratégico será publicado, após o processo de pactuação, pela Assessoria de Desenvolvimento Organizacional, anualmente, em conjunto com a meta pactuada para todas as Unidades de Execução Operacional da PMMG até o nível de Companhia Independente.

Figura 9 - Publicação dos indicadores



Fonte: autores

As Unidades do Nível Tático e Operacional deverão, de igual forma, pactuar com suas subunidades indicadores (de esforço e resultados) e suas respectivas metas, ao menos, anualmente.



3.2 Concepção de indicadores para a GDO

Indicadores funcionam como ferramentas que conduzem ao comportamento desejado dos policiais militares. Eles precisam dar a cada militar o direcionamento necessário para atingir os objetivos de sua Unidade e da PMMG.

O estabelecimento de determinado indicador deve ser precedido das etapas abaixo relacionadas:

a) Diagnóstico e identificação do objetivo da mensuração

É realizado um diagnóstico da situação atual para identificar as necessidades e os objetivos do indicador, isso requer uma compreensão clara dos resultados desejados pela PMMG, por meio da medição e a identificação das áreas críticas que requerem monitoramento.

b) Estabelecimento da proposta do indicador

Com base no diagnóstico, uma proposta de indicador é elaborada observando os atributos necessários, conforme item 3.3. Além disso, a proposta deve especificar a unidade de medida e a fórmula para calcular o indicador.

c) Apresentação às partes envolvidas

A proposta de indicador é apresentada às partes interessadas, isso permite que todos os envolvidos compreendam e discutam a proposta e suas implicações, desenvolvendo o processo de responsabilização.

d) Validação

A validação envolve revisar a proposta do indicador em busca de *feedback* e aprimoramento. As partes interessadas podem oferecer sugestões, fazer perguntas e identificar possíveis problemas ou limitações. O objetivo é garantir que o indicador seja testado e validado.

e) Definição de metas

Com a proposta do indicador validada, a próxima etapa é estabelecer metas de referência para o desempenho. Essas metas definem o nível de desempenho esperado e necessitam ser propostas levando em conta séries históricas e a capacidade das partes interessadas de alcançarem. Devem ser, portanto, alcançáveis, mas desafiadoras.

f) Pactuação de metas com as partes envolvidas

Uma vez definidas as metas, é importante garantir o compromisso de todas as partes envolvidas. Isso envolve alinhar as expectativas e obter o acordo de que as metas são razoáveis e alcançáveis. Esse passo é fundamental para garantir o comprometimento com o monitoramento e a melhoria do desempenho.

g) Mensuração de desempenho

Com a metodologia estabelecida e a proposta de metas definidas, passa-se a fase de gestão do desempenho com acompanhamento periódico e reuniões de monitoramento. Essa medição contínua permite a avaliação do progresso e o ajuste das estratégias, se necessário, para atingir os objetivos.

3.3 Atributos dos indicadores

Indicadores bem elaborados e confiáveis fortalecerão a articulação e a mobilização das partes envolvidas em torno dos objetivos que se pretende alcançar. Para tanto, o processo de elaboração de indicadores deve buscar o maior grau possível de aderência a algumas propriedades que caracterizam uma boa medida de desempenho.

Quadro 1 - Atributos dos indicadores

ATRIBUTOS	ESPECIFICAÇÃO
Utilidade	Comunicar com clareza a intenção do objetivo, sendo útil para a tomada de decisão dos gestores.
Representatividade	Representar com fidelidade e destaque o que se deseja medir.
Tecnicidade metodológica	Ter métodos de coleta e processamento do indicador confiáveis.
Fonte de dados confiável	Ter fonte de dados com precisão e exatidão.
Disponibilidade	Ser possível a coleta dos dados para o cálculo com facilidade e rapidez.
Comunicabilidade	Favorecer o fácil entendimento por todo o público interessado.
Estabilidade	Ter mínima interferência de variáveis externas ou possíveis adversidades.

Fonte: autores

O rol constante no quadro 1 não é exaustivo, contudo, são requisitos básicos para o desenvolvimento de indicadores apropriados.



4 – ORIENTAÇÕES PARA PACTUAÇÃO DE METAS

No contexto da GDO, conceitualmente, a meta pode ser entendida como um valor mensurável que, vinculada a um indicador (de desempenho ou de resultado), reporta o percurso desenvolvido para o alcance dos objetivos da PMMG.

Assim como a pactuação de indicadores, a definição de metas modifica o comportamento. A literatura acerca do assunto reporta que as metas devem ser ousadas, mas alcançáveis. Metas arrojadas conduzem a desempenhos melhores, contudo, metas distantes da realidade (com poucas chances de ser atingidas) levam a desmotivação.

As metas, para serem eficazes, devem ser específicas, aceitas e atingíveis. Não obstante, para a definição de metas da GDO, recomenda-se utilizar o método *SMART*, qual seja:

Figura 10 - Método *SMART*



Fonte: autores

No contexto da GDO, recomenda-se que as metas não sejam estabelecidas apenas levando em conta a meta ou o desempenho do período anterior. Recomenda-se a utilização de séries históricas, ferramentas de previsão ou de tendência, além de outras variáveis que impactam no comportamento dos militares ou das Unidades.

As metas definidas para os indicadores devem ser pactuadas com as Unidades e instrumentalizadas em documento institucional próprio (por exemplo em memorando) e seu monitoramento deve se dar por ferramentas institucionais de maneira a proporcionar acompanhamento sistemático e aprendizagem contínua.

5 – CONSEQUÊNCIAS NÃO PRETENDIDAS

Sistemas de gestão de desempenho, em regra, possuem alguns pontos de atenção, um deles é o sistema para coleta de dados. Se os dados apresentarem inconsistência, qualquer análise baseada neles será equivocada e, pior, levará os comandantes a tomarem decisões erradas.

O sistema de informações, aí incluída a coleta de dados, é geralmente a parte mais sensível de um sistema de gestão, pois é necessário o cuidado na obtenção dos dados corretamente, bem como uma infraestrutura tecnológica que garanta o tratamento e o armazenamento das informações, além de pessoal qualificado para atuar em todo o processo.

A coleta das informações que irão compor o monitoramento por meio de indicadores e que subsidiarão decisões superiores podem alterar o contexto no qual essas informações são coletadas, interferindo diretamente nos resultados obtidos. Há de se ter em mente que a gestão e o cômputo dos indicadores advêm direta ou indiretamente de procedimentos executados por pessoas que possuem interesses, sofrem, geram pressões e não podem ser consideradas plenamente isentas.

Deve-se buscar uma maior aproximação entre a fonte primária de informações (as guarnições policiais que confeccionam o REDS) e os gestores em níveis de coordenação/ controle, para que o processo de aferição seja confiável, subsidiando efetivamente os últimos sem sobrecarregar os primeiros, numa relação de parcimônia e confiança.

É EXTREMAMENTE NECESSÁRIO que os dados inseridos nos registros policiais sejam condizentes com a realidade e com a correta natureza do evento. Pior do que não ter a informação é ter a informação errada.

Nesse sentido, diversos são os comportamentos que podem gerar consequências não pretendidas na GDO. Conforme a literatura, não raro, surgem formas deliberadas de manipulação ou fabricação de dados, com a clara intenção de melhorar a avaliação de um indivíduo, guarnição ou Unidade. Não obstante, erros não intencionais podem ocorrer, por exemplo falha na coleta de informações ou no lançamento equivocado de naturezas de evento.

Como consequências não pretendidas do uso de indicadores, no caso específico da GDO, é possível identificar a seguir algumas tipologias que devem ser objeto de atenção E FISCALIZAÇÃO pelos diversos comandos.



a) Visão Afunilada (túnel)

Ocorre quando os comandantes, confrontados com metas diferentes, escolhem aquelas mais fáceis de alcançar.

Ex.: priorização de determinado indicador especificamente.

Ex 2: Gerar um único REDS e inserir mais de um evento.

b) Comportamento sub ótimo

Ocorre quando os comandantes escolhem para ser atingidos resultados de sua própria operação, mas prejudicam o desempenho do sistema como um todo.

Ex.: Unidade que insere determinado dado no REDS apenas para atingir determinada meta.

Ex 2: Determinada Unidade de uma RPM atinge a meta em um indicador e acomoda, deixando de pensar no resultado global da RPM ou da PMMG.

c) Miopia

Quando os comandantes optam por buscar resultados de curto prazo em prejuízo da sustentabilidade de longo prazo.

Ex.: A Companhia fazia todas as operações do período em dias (efeito catraca).

d) Fixação por metas / resultado

O foco é o atingimento da meta e não a execução correta/melhoria contínua do processo.

Ex.: Realiza determinada atividade apenas para computar o registro, sem considerar a efetividade do que está sendo desenvolvido.

Ex 2: Fração que já perdeu a meta do ano “abandona o indicador” e deixa de acompanhar, pensando que no ano seguinte será mais fácil alcançar o cumprimento.

e) Deturpação de Dados

Quando os dados de desempenho são reportados incorretamente ou distorcidos para criar uma melhoria de performance. Esse comportamento requer extrema atenção, uma vez que pode configurar ilícito penal.

Ex.: Quando se registra homicídio como lesão corporal ou quando se registra eventos distintos em um único registro (várias naturezas em um único REDS).

f) Fossilização

Quando o indicador perde a relevância, mas não é revisto.

g) Gaming

Em uma visão geral, esse termo em inglês representa todos os comportamentos inadequados citados anteriormente. Em uma análise estrita, ocorre quando o gestor admite um desempenho pior do que o realmente alcançado, de forma a garantir uma meta mais folgada na avaliação seguinte. Existe uma relação direta entre a gestão baseada exclusivamente no acompanhamento dos indicadores e a gamificação, ou seja, se o comandante avaliar todas as variáveis de desempenho (abordagem analítica) de determinada Unidade ou guarnição, a tendência à gamificação diminui.

Figura 11 - Consequências não pretendidas do uso de indicadores

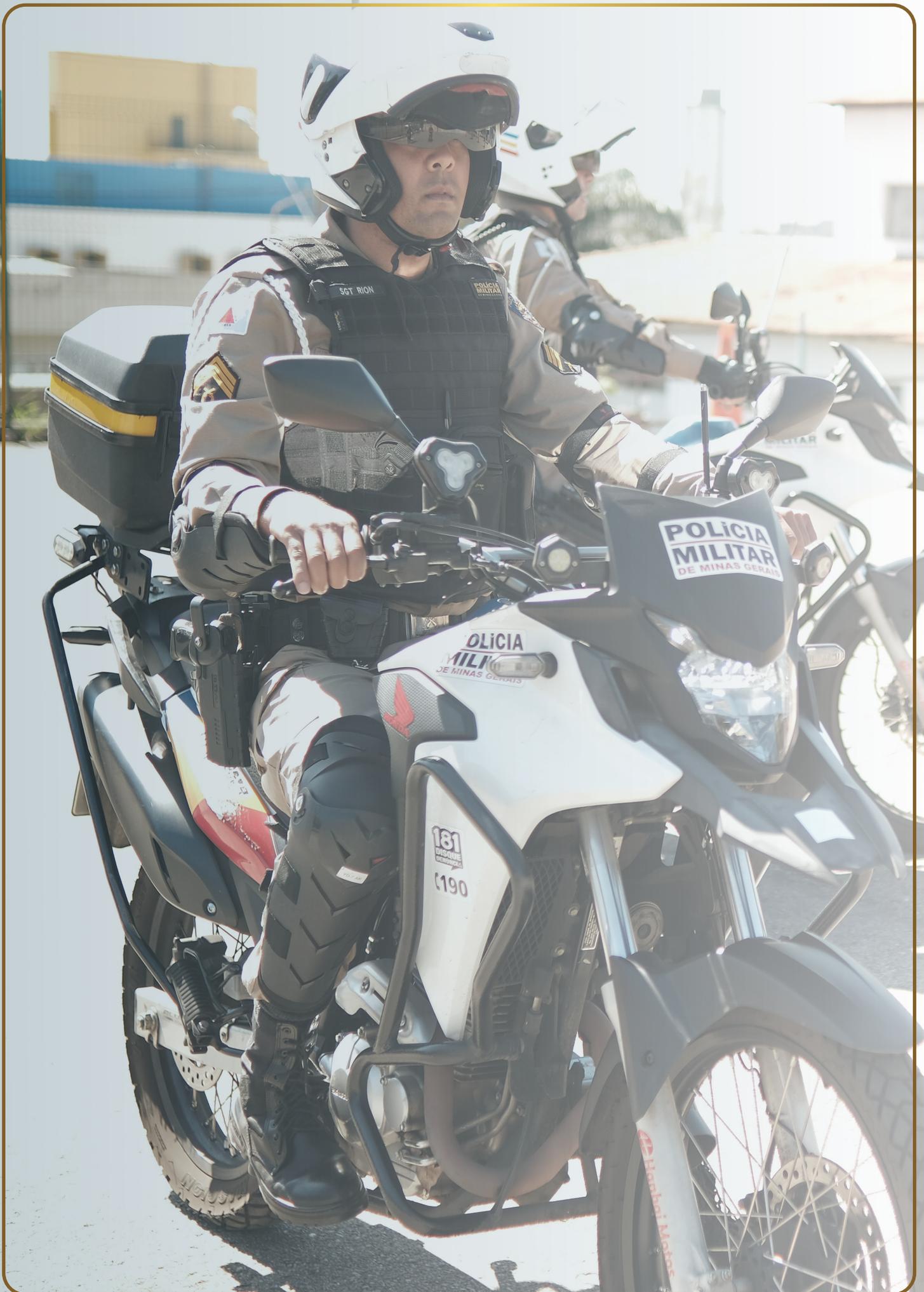


Fonte: autores

Outras consequências não pretendidas do uso de indicadores podem surgir durante o processo da GDO, é dever de todo policial militar estar atento aos desvios e contribuir para a melhoria do sistema.

O que o policial militar deve ter sempre em mente é que existe uma grande diferença entre a cultura da medição e a cultura do desempenho. O primeiro é visto pela literatura como a busca pela meta a qualquer custo. O segundo advém da preocupação com a construção da capacidade organizacional.







6 – PRESCRIÇÕES FINAIS

O CGA deverá publicar relatório trimestral de análise de execução dos processos da GDO, buscando identificar desvios e consequências não pretendidas.

Em todos os níveis, os processos da GDO deverão ser objeto de supervisão conforme diretriz específica.

A Diretoria de Tecnologia e Sistemas (DTS) deverá, em conjunto com as partes interessadas, fomentar a aquisição e incorporação de ferramenta informatizada que aprimore o monitoramento dos resultados, colaborando, dentre outros, com o fortalecimento da gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCOFORADO, F. C. Contratualização e eficiência no setor público: as organizações sociais. **X Congreso Internacional del CLAD sobre a Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Santiago, Chile, 2005.

BAYLEY, D.H. **Padrões de policiamento: uma análise comparativa internacional**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, NEV, 2001.

DE FREITAS, Lauro Soares. **A institucionalização do modelo de gestão CompStat na Polícia Militar de Minas Gerais sob a perspectiva teórica do Translation e trabalho institucional**. 2015. 273 p. Tese (doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-ANYMN4/1/tese_lauro___vers_o_final__ceppead.pdf. Acesso em 02 jul. 2023.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão 1369. Brasília: Ipea, 2009.

MENKE, B.A. *et. Al.* Profissionalização da Polícia: Em Busca da Excelência ou de Poder Político? In: GREENE, J. R. (org.) **Administração do Trabalho Policial**. Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

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

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

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

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Memorando nº 8.064.1/2019-EMPM**. Definição do conjunto de naturezas de ocorrências da Diretriz Integrada de Ações e Operações (DIAO) que compõem os Crimes Violentos (CV) no âmbito da PMMG. Belo Horizonte, 2019.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Diretriz Geral para emprego operacional nº 3.01.01/2019** de 29 ago. Regula o emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2019b.



MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução 4827/2019 – CG**. Portifólio de Serviços da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2019c.

MINAS GERAIS. **Lei no 23.577**, de 15 de janeiro de 2020. Atualiza o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2020.

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

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

PROENÇA JÚNIOR, Domício et al. Da governança de polícia à governança policial: controlar para saber; saber para governar. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 3, p. 14-37, 2009.

ROSA, Gilmar *et al.* Histórico Documental da Gestão por Indicadores da Segurança Pública pela Polícia Militar de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Estudos em Segurança Pública**. v.15, n.1, Goiânia, 2022.

SAPORI, Luis Flávio; ANDRADE, Scheilla C. Desafios da governança do sistema policial no Brasil: o caso da política de integração das polícias em Minas Gerais. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 7, n. 1, 2013.

SAPORI, Luis Flávio. Violência descendo a ladeira. Fórum Brasileiro de Segurança Pública, ed. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública - Especial Eleições 2022**. São Paulo: FBS, São Paulo, p. 127-131, 2022.

SAPORI, Luis Flávio. Violência descendo a ladeira. Fórum Brasileiro de Segurança Pública, ed. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública - Especial Eleições 2022**. São Paulo: FBS, São Paulo, p. 127-131, 2022.

SOBEK II, Durward K.; SMALLEY, Art. **Entendendo o Pensamento A3**: um componente crítico do PDCA da Toyota. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Anexo Único - Relatório A3



TÍTULO:
Descrever o problema a ser enfrentado.

DATA DE APROVAÇÃO:	ELABORADO POR:
PERÍODO DE VIGÊNCIA:	APROVADO POR:

CONTEXTO/CONSIDERAÇÕES:
Trata-se de uma descrição ampla do que tem ocorrido e como tem causado o problema a ser enfrentado.

CONTRAMEDIDA:
Neste campo devem ser inseridas as medidas a serem adotadas para se atingir a meta/objetivo.

ESTADO ATUAL:
Neste campo deve-se tornar claro o problema com a utilização de dados, gráficos, tabelas, diagramas ou imagens.

PLANO DE AÇÃO:
Neste campo deve ser descrito como as ações serão implementadas, especificando além da ação, o responsável e os prazos. Sugere-se utilizar ferramentas tipo 5W2H ou gráfico de GANTT .

META/OBJETIVO:
Neste campo deve ser inserido o estado desejado, o cenário a ser alcançado. Pode ser representado numericamente, em percentual ou de forma gráfica.

ANÁLISE (CAUSA RAIZ):
Este campo deve ser preenchido com informações que permitam entender quais fatos podem ter dado causa ao problema. A análise da causa raiz pode ser feita, por exemplo, por meio do diagrama de Ishikawa ou técnica dos "5 porquês".

ACOMPANHAMENTO:
Este campo se destina a monitorar os resultados das ações implementadas, sugere-se que seja feito comparando o planejado com o executado atualmente (no momento do monitoramento).

Belo Horizonte, 29 de novembro de 2023.

**RODRIGO PIASSI DO NASCIMENTO, CEL PM
COMANDANTE-GERAL**

POLÍCIA
MILITAR
DE MINAS GERAIS