

# 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

## Renato Vieira

*Renato Vieira é coronel PM, comandante-geral da Polícia Militar de Minas Gerais. Mestre em Administração Pública, especialista em Gestão Estratégica da Segurança Pública e pós-graduado em Administração de Empresas e em Criminalidade e Segurança Pública. Membro-Fundador do Fórum Brasileiro de Segurança Pública.*

Belo Horizonte – Minas Gerais – Brasil

[renato.vieira@pmmg.mg.gov.br](mailto:renato.vieira@pmmg.mg.gov.br)

## Gilberto Protásio

*Gilberto Protásio é professor do Mestrado em Gestão Pública da FEAD, em Minas Gerais. Major e pesquisador benemérito da PMMG. Membro da Comissão Interorganizacional de Avaliação das Pesquisas do Índice de Qualidade de Vida na Segurança Pública (IQVS), da Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais (Seds-MG).*

Belo Horizonte – Minas Gerais – Brasil

[protasioaprendiz@yahoo.com.br](mailto:protasioaprendiz@yahoo.com.br)

### Resumo

*Alinhando argumentos e acontecimentos em torno das expressões “indicadores”, “desempenho organizacional”, “contratualização”, “gestão por resultados” e “segurança pública”, o artigo descreve a trajetória e os desafios enfrentados pela Polícia Militar de Minas Gerais, na incorporação da lógica de avaliação por indicadores, desde o final dos anos 1990, explicando como e porque foi possível, a partir do programa Polícia de Resultados, utilizar a expertise acumulada pela Organização para, em 2004, inovar na gestão operacional com tamanha profundidade que, em 2006, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplog) e a Fundação João Pinheiro (FJP) propuseram ao governo conceder à PMMG o Prêmio Excelência em Gestão Pública. O texto enfoca a contratualização de metas com o governo do Estado, mediante indicadores ligados ao planejamento governamental de longo prazo, marcando a “2ª geração” de indicadores internos à PMMG. São identificados os aprimoramentos iminentes na coordenação estratégica da Polícia Militar, cuja base será composta por processos gerenciais em redes de Unidades, e esboçados os avanços possíveis na contribuição que a PMMG vislumbra dar ao governo, em termos de desempenho de longo prazo do Sistema de Defesa Social.*

### Palavras-chave

*Trabalho policial. Redes. Atividade paralela.*

**É** obrigação do Estado prestar contas aos cidadãos sobre o desempenho dos seus funcionários e das organizações em que eles atuam. Este é um dos pilares justificadores do movimento de transição conceitual e estrutural do papel desse ente, que tem havido em diversas democracias, desde o final dos anos 1970. Muitos autores denominam Nova Gestão Pública (NGP) o conjunto de novos parâmetros que explicam e sustentam esse paradigma sociocêntrico.

Não existe, entretanto, um único modelo que possa esclarecer como deve ser implementada uma agenda de mudanças em torno dessa tomada de consciência a respeito de a sociedade ser a razão primeira de existir do Estado. Uma das explicações para essa falta de padrão parece consistir na peculiaridade da adaptação de cada organização pública, diante dessa onda internacional de transformações. Entre as muitas abordagens possíveis às implicações desse paradigma gerencial, está a questão de como avaliar o desempenho das organizações de serviços de segurança pública e defesa social.

Este artigo aproxima-se de um registro de memória institucional e objetiva contribuir para a melhor compreensão de soluções que vêm sendo encontradas no país, quanto ao que têm feito o governo e as próprias organizações policiais. Centra-se no caso de Minas Gerais, na intenção de adicionar, aos debates sobre o tema, a demonstração de que há desafios, mas é possível aprimorar a

gestão da segurança pública. Demonstra-se aqui a possibilidade de dotar o público de pesquisadores e gestores, de uma nova fonte de informações a respeito de como o conceito de gestão pública para resultados pode ser posto em prática, e como isso foi realizado na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) e como ajuda a compreender o que ocorreu, do ponto de vista do uso de indicadores de desempenho organizacional, na segurança pública nesse Estado, desde 1999. Sob essa perspectiva, o que está aqui registrado sobre mudança organizacional na PMMG e, a partir de 2003, no Sistema de Defesa Social como um todo, ajudaria a melhorar as condições para que o Estado mineiro, enquanto ente, possa eventualmente ser observado como um possível caso de aprimoramentos do paradigma gerencial, nessa delicada e complexa área de atuação estatal.

O primeiro e indispensável passo para a compreensão do uso de indicadores do desempenho operacional da PMMG, seus avanços, as inovações trazidas na gestão da segurança pública pelo governo e o comportamento organizacional perante esse contexto requer o conhecimento do antecedente interno dessa mudança: o programa Polícia Orientada para Resultados.

### **A Polícia orientada para resultados**

No final dos anos 1990, um grupo de oficiais da PMMG visitou o Estado de Nova York, onde conheceu a estrutura de avaliações periódicas, rela-

tiva a delitos registrados e mapeados pela polícia. Foi assim criado em Minas Gerais, no mesmo ano, um programa de modernização organizacional, com a finalidade de introduzir o uso de mapas georreferenciados como ferramenta complementar do planejamento dos serviços de segurança pública. Essa iniciativa encontra-se atualmente bastante disseminada em todo o Brasil.

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

Atualmente, em boa parte dos grandes municípios mineiros, a PMMG baseia o planejamento operacional com uso de dados geoprocessados de criminalidade. Além disso, desde 2003, vem se incentivando as comunidades a se organizarem no sentido da participação em reuniões para apresentar percepções sobre o policiamento. Essa lógica enquadra-se na transição da matriz estadocêntrica para a socio-cêntrica, que a Polícia Militar tem priorizado, especialmente do ponto de vista doutrinário (SOUZA, 2003).

O tipo de problemas que era preciso superar, quando a Organização começou a li-

dar com o geoprocessamento, tinha natureza social: a Polícia Militar buscava dar mais objetividade ao seu relacionamento com a população, em termos de prestação de contas. Paralelamente, o sistema de registros policiais georreferenciados poderia ajudar a melhorar a capacidade de coordenação de agências policiais incumbidas de analisar os dados e cobrar resultados dos Batalhões de Polícia Militar (BPM) e suas Companhias.

Com todas as limitações que apresentava, o novo sistema recebeu elogios do governo federal, que passou a incentivar outros Estados e cidades a fazerem o mesmo. Havia, porém, entraves de natureza técnica que dificultavam a implantação de um elemento fundamental ao sistema, imaginado desde a sua concepção, mas que ainda seria adiado por cinco anos: a criação de indicadores para fazer voltar-se toda a estrutura administrativa da PMMG para os objetivos e resultados da atividade-fim. Em meados de 2004, a Polícia Militar encontrou a resposta para esse desafio. Surgia o Controle Científico da Polícia.

### **O “Controle Científico” como avanço gerencial**

A PMMG chegou ao ano de 2004 num cenário preocupante: baixa visibilidade conceitual da segurança pública, com raras iniciativas que extrapolavam a responsabilidade legal das polícias. Tratava-se de um fenômeno nacional. Segundo Soares (2005, p. 30):

Os governos se sucedem, no Brasil, e a violência criminal cresce dramaticamente, mas o problema não chega a ser enfrentado com políticas públicas apropriadas e recursos cor-

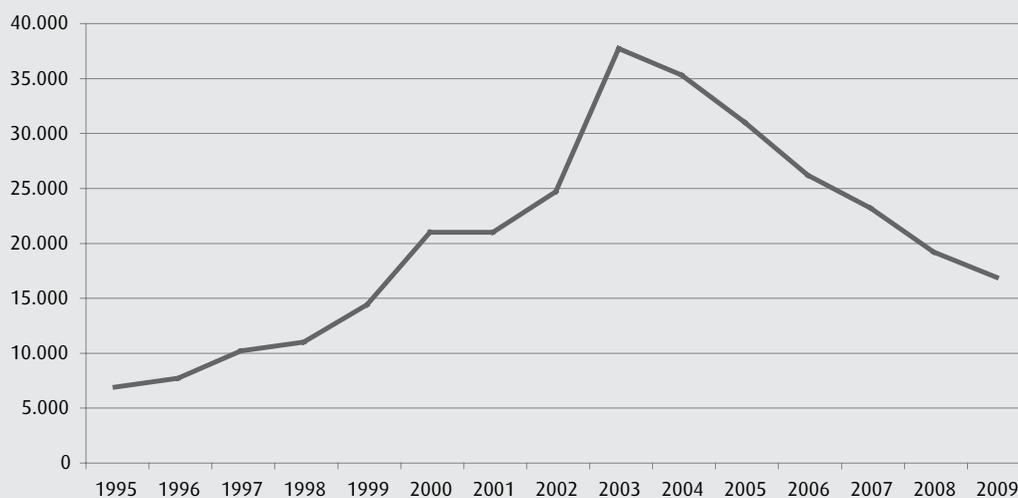
respondentes à magnitude da tragédia social envolvida. É curiosa esta reiterada omissão, este silêncio, este imobilismo. A violência criminal parece sofrer de uma estranha invisibilidade conceitual, cuja conseqüência parece ser a dificuldade em assumir e implantar políticas públicas específicas, ainda que os efeitos da violência ocupem as primeiras páginas dos jornais, diariamente.

Além disso, havia os reflexos de uma longa década de baixos investimentos na renovação da frota e na reposição do contingente de policiais que haviam se aposentado. A Polícia Militar enfrentava, ainda, uma exposição negativa sem precedentes, que comprometia a confiança da população e da imprensa na sua capacidade de lidar com um crescente índice de criminalidade violenta, especialmente na

capital. O Gráfico 1 permite observar a ascensão dos crimes violentos em Belo Horizonte, desde 1995, tendo o ano de 2003 como ponto de maior culminância.

Ainda era muito recente a criação de uma agência governamental de coordenação dos esforços operacionais dos órgãos do Sistema de Defesa Social, e de defesa da necessidade de maiores recursos para sustentar as políticas públicas de segurança do Estado. Apesar de o então governo recém-empossado vir realizando há um ano (na época) investimentos em quantidades inéditas na segurança pública, os reflexos do grande aporte de recursos, que passaram a caracterizar as atividades desses órgãos, não haviam quebrado a cultura de escassez logística e salarial que caracterizara o trata-

**Gráfico 1**  
**Evolução dos crimes violentos**  
Belo Horizonte – Jan. 1995 - Out. 2009



Fonte: Centro Integrado de Informações de Defesa Social/2009.

mento dispensado à segurança pública pela maioria dos governos anteriores.

Na estratégia de atuação da PMMG, era também visível o esgotamento do modelo reativo enquanto meio de enfrentamento ao mais grave delito – homicídio. Assim, operações de ocupação das regiões mais violentas, com destinação de grande número de policiais e viaturas, mas resultados efêmeros, não conseguiam minorar e controlar o fenômeno, a não ser durante o período da grande mobilização de tropas nesses espaços urbanos de elevada concentração criminal.

Não bastasse isso, Minas Gerais tinha sido cenário de um movimento reivindicatório por melhores salários, que fizera dos anos de 1997 e 1998 marcos preocupantes nas tradições não só da PMMG, mas também de várias outras organizações congêneres no país, quanto à vedação legal contra a realização de paralisações de policiais militares.

O controle basicamente por meio da hierarquia e disciplina havia sido, até então, o mais forte e duradouro bastião do modelo de administração pública burocrática da Polícia Militar mineira. Tanto a PMMG como as organizações congêneres do país onde esse tipo de movimento ocorrera não tinham mais condições no pós-greves de sustentar o controle interno fiando-se tão fortemente nesses pilares.

Algo precisava auxiliar no seu restabelecimento e, concomitantemente, permitir à PMMG sair fortalecida institucionalmente do episódio. Ainda que não tenha sido pensa-

do para esse fim, o desenvolvimento de indicadores do desempenho das agências policiais do tipo Batalhão e Companhias veio cumprir em parte esse papel. A diferença que provavelmente deu sustentabilidade aos indicadores foi que o seu desenvolvimento e implantação fulcraram-se num amplo debate que envolveu desde do topo até a base da Organização, na capital do Estado.

Assim, o “Controle Científico” foi implantado democraticamente, após ficar evidente, para oficiais e praças da Polícia Militar, que o controle da criminalidade, a reversão do quadro de sucessivos aumentos do número de homicídios e o restabelecimento da credibilidade social do serviço realizado por todos os policiais eram dependentes de uma relação mais objetiva e imparcial entre avaliadores e avaliados.

Foi nesse ambiente que se constituiu, em meados de 2004, na capital do Estado, na agência policial da PMMG denominada Comando de Policiamento da Capital, um conjunto de indicadores do desempenho de unidades a ela subordinadas, na categoria Batalhões e Companhias. Essa inovação levou o governo federal, por meio da Senasp/MJ, em 2007, a solicitar apoio da PMMG no sentido de iniciar a estruturação de um rol de indicadores afetos ao desempenho das organizações da segurança pública do país.

Esses parâmetros de avaliação foram considerados “modelo de excelência em gestão pública” pelo governo do Estado, que o referendou ao conceder à PMMG o prêmio homônimo, naquele mesmo ano. Por trazer

a possibilidade de avaliações cuja metodologia e resultados independiam de variações na pessoa de avaliadores e avaliados, essa inovação foi denominada Controle Científico da Polícia.

Estavam assim postas as condições para a PMMG transitar do modelo de administração tradicional para um novo, de cunho mais científico e, como tal, focalizado sobre o desempenho de unidades policiais e não diretamente dos policiais.

Todos os indicadores sustentam-se no trinômio método-metodologia-padrão, desenvolvido especificamente para esse fim (SOUZA; REIS, 2006). Quando da montagem da arquitetura do novo conjunto de indicadores, optou-se por corrigir, desde logo, o que Silva (2004) demonstrara ser uma deficiência estrutural da maioria das normas da PMMG: a ausência do tripé referido, que aquele pesquisador notara ser vital a uma correta avaliação do desempenho.

Cada indicador foi organizado em três seções: a primeira, chamada de método, consistiu na escolha da “direção”, isto é, o nome do que se iria avaliar e, sempre que possível, a fórmula contendo as variáveis desse objeto de avaliação; a segunda – metodologia – cuidou da definição das etapas a serem percorridas para a aplicação do indicador, ou seja, a “receita de bolo”; e a terceira, denominada padrão, formou-se da especificação do referencial a ser tomado por base, tendo em vista afirmar-se acerca do alcance ou não do ideal em relação ao objeto da análise.

## Adequação do “Controle Científico” da PMMG aos acordos de resultados com o governo

Em 2007, o governo de Minas Gerais começou a contratualizar resultados com os diversos órgãos e entidades da sua administração. Naquele ano, foram chamadas para esse fim apenas as secretarias de Estado responsáveis pela coordenação de grupos de órgãos, entre as quais a Secretaria de Estado de Defesa Social (Seds).

Em 2008, cada agência governamental chamada à coordenação desdobrou os indicadores pactuados, em parâmetros específicos, para cada órgão ligado à sua pasta de governo. Na segurança pública, isso representou o convite, pela Seds, à propositura de referenciais de desempenho da PMMG, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, Defensoria Pública e Superintendência de Administração Penitenciária.

Mostraram-se extremamente importantes, nesse momento, a experiência de reuniões de avaliação associadas ao geoprocessamento, acumuladas ainda no final do século anterior pela PMMG, e o sistema implantado em 2004 na Polícia Militar: quando a Seds chamou os órgãos do sistema para elaboração de indicadores, uma parcela considerável dos gestores da Polícia Militar já estava familiarizada com a linguagem e a lógica da avaliação do desempenho operacional. Desse modo, bastou adequar alguns aspectos para que boa parte dos indicadores sobre a prestação de serviços da PMMG passasse a servir a um propósito maior: a contratualização de resultados com o governo.

Basicamente, o que a Organização fez foi repetir internamente a estratégia governamental de chamamento à propositura de metas. Assim, o Comando-Geral regionalizou a estratégia, mediante metas próprias de cada região de policiamento. Para isso, realizou-se uma série de encontros e debates com os comandantes das agências policiais de coordenação operacional, conhecidas por Regiões da Polícia Militar (RPMs).

Com o início da contratualização de resultados do governo com a Polícia Militar e do Comando-Geral desta com as regiões, o que mudou foi o chamamento a estas agências de coordenação regional, para fazer usar os dados do SM20 e transformá-los em informações, que passaram a ficar no centro do relacionamento entre cada região, com suas unidades subordinadas: os Batalhões (conjuntos de até quatro Companhias) e Companhias Independentes de Meio Ambiente e Trânsito Rodoviário (mesmo status dos Batalhões perante cada região, para lidar com prevenção e reação contra delitos ofensivos à legislação de meio ambiente e de trânsito nas rodovias estaduais).

Os resultados logo apareceram, com a diferença de que, no interior do Estado, o fenômeno criminal demorou um pouco mais a ceder, no tocante à criminalidade violenta (Gráfico 2).

É possível que o comportamento estatístico dos crimes violentos no interior do Estado, nesse período, seja explicável (entre outros fatores, não analisados neste artigo) como um reflexo da expansão do programa Polícia de Resultados para fora

da capital: no final do ano anterior, diante do aumento dos índices de criminalidade violenta em todo o Estado, esse programa foi recuperado pelo Nível Estratégico, que o institucionalizou.

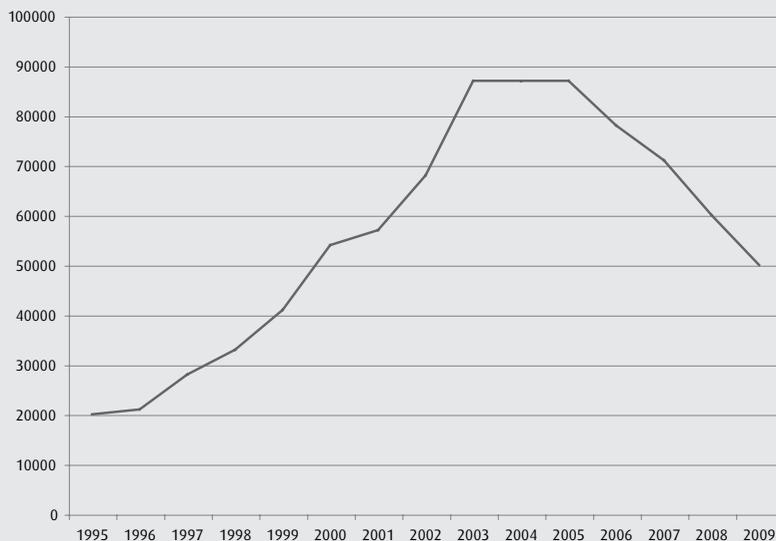
Nesse período, deu-se a retomada dos fundamentos do Polícia de Resultados, porém com um elemento novo – o uso de indicadores científicos. Analisando essa inovação, o governo concedeu à PMMG, em 2006, o Prêmio Excelência em Gestão Pública (SOUZA; REIS, 2006). Isto aconteceu cerca de três anos antes de o governo começar a contratualizar resultados com os órgãos do sistema de defesa social, o que só viria a se dar em 2007 (MINAS GERAIS, 2007).

A explicação possível para a diferença entre capital e interior é que esses indicadores começaram a ser adotados, em Belo Horizonte, em meados de 2004 (REIS, 2006a, 2006b; SOUZA; REIS, 2006), mas, no interior, isso ocorreu somente após o 1o Acordo de Resultados com o governo, em 2007.

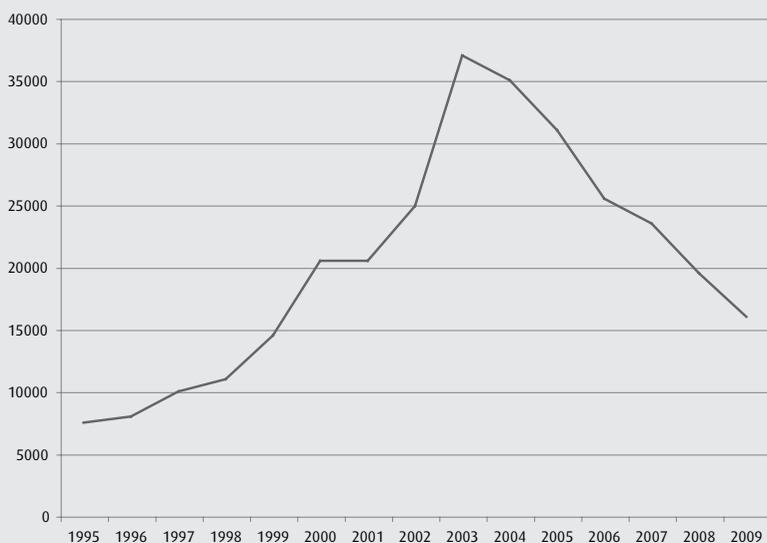
Sob o novo arranjo decorrente da contratualização de resultados com todas as regiões, foi criada a Assessoria da Gestão para Resultados (AGR), no staff do comandante-geral, fruto da percepção de que era preciso e oportuno conciliar o uso de indicadores para um outro nível: o de relacionamento do Nível Estratégico com toda a Organização, haja vista que o emprego de indicadores limitava-se, até então, ao controle do desempenho (REIS; ARANTES, 2009).

**Gráfico 2**  
**Evolução dos crimes violentos**  
 Estado de Minas Gerais e município de Belo Horizonte – Jan. 1995-out. 2009

**Minas Gerais**

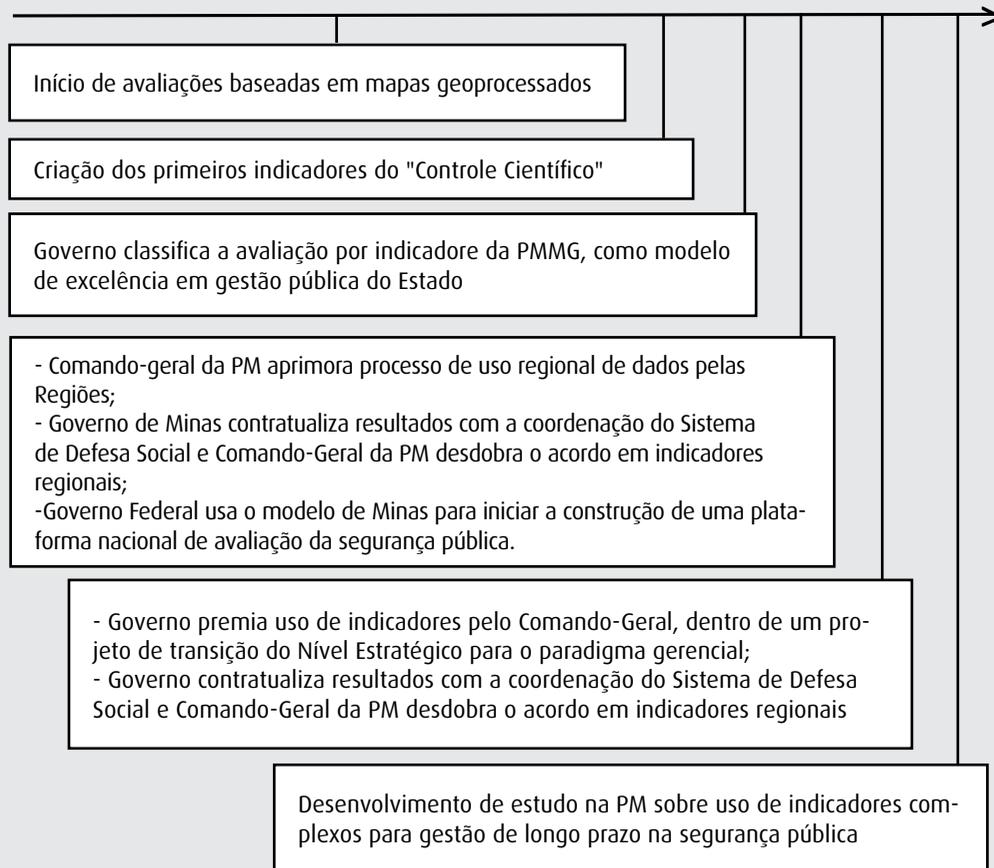
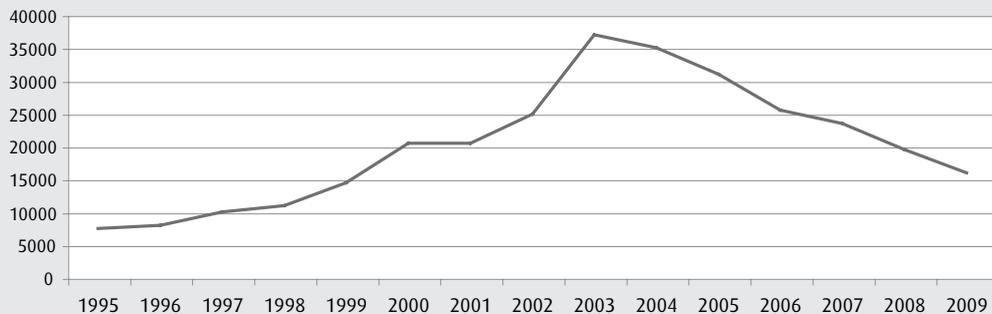


**Belo Horizonte**



Fonte: CINDS (2009),

**Gráfico 3**  
**Evolução dos crimes violentos vis-à-vis o uso de indicadores**  
Belo Horizonte – Jan. 1995-out. 2009



Fonte: Centro Integrado de Informações de Defesa Social/2009.

No início do 2º semestre de 2010, completou-se o ciclo de indicadores: as unidades equivalentes às RPMs, porém com responsabilidade de gerir o desempenho das agências públicas tipicamente administrativas, passaram a ter uma rotina de acompanhamento de sua performance junto ao Comando-Geral.

Ainda não há estudos cujo objeto tenha sido o comportamento estatístico da criminalidade violenta na capital e interior de Minas Gerais, que permitiriam explicar por que houve apenas estabilização no interior, enquanto a capital registrou queda. Porém, no tocante à PMMG, isso pode ser explicado pelas dificuldades de promover a expansão do uso de indicadores para o interior do Estado.

Há seis marcos temporais significativos para a PMMG, em termos de uso de indicadores, que ajudam a compreender essa transformação organizacional e seus bastidores: chamam atenção os anos 2000, 2004 e o período 2006-2009, bem como o fato de que o modelo de Gestão por indicadores da PMMG já foi reconhecido e validado pelo governo duas vezes (2006 e 2008) e foi referendado em 2007 pela Senasp-MJ como modelo de excelência em gestão aplicável no país.

Conforme visto no Gráfico 3, há cerca de uma década a PMMG vem realizando uma autotransformação organizacional, no sentido de aprimorar seu modelo de “gestão pública para resultados”. O conjunto das análises procedidas até aqui permite chegar a algumas conclusões, como se vê a seguir.

## Conclusão

A Nova Gestão Pública – NGP é um desafio convite à reformulação das práticas de planejamento e coordenação da segurança pública. Em Minas Gerais, a Polícia Militar tem se mantido aberta às possibilidades e necessidades do uso de indicadores do desempenho operacional. Iniciou, nesse sentido, uma trajetória no final dos anos 1990, então adstrita à ideia de fazer do georreferenciamento de ocorrências policiais a base para reuniões entre os responsáveis por unidades policiais diretamente encarregadas da prestação de serviços de segurança pública.

Em meados de 2004, a Organização conseguiu desenvolver indicadores para avaliar o desempenho dessas agências, já com uma lógica que tornou possíveis conclusões mais objetivas e independentes em relação à percepção de avaliadores e avaliados. Em 2008, a PMMG expandiu a lógica de avaliação para o Nível Estratégico, com o propósito de fazer convergir o planejamento, a gestão e o controle de qualidade.

Em ambos os movimentos de modernização, a PMMG recebeu do governo do Estado o Prêmio Excelência em Gestão Pública. As perspectivas são animadoras, e já se mostra possível a proposta ao governo para que sejam adotados indicadores que ajudem a gerir, no longo prazo, a visão descrita no planejamento governamental, de fazer de Minas Gerais uma referência nacional positiva, tanto de gestão como de resultados na segurança pública.

Uma sintética análise permite supor que a Polícia Militar mineira estaria suficientemente

amadurecida para começar a se movimentar no sentido da incorporação de técnicas mais avançadas de gestão. Entre estas, encontra-se aquela que permitiria a coordenação estratégica de longo prazo na segurança pública, perante objetivos que extrapolariam as missões constitucionais da Organização e perpassariam outros órgãos do Sistema de Defesa Social mineiro, ou ainda algum dos municípios do Estado.

Um recente estudo nesse sentido (REIS, 2009) permite antever condições e tecnologias propícias para, a título de exemplo, o Comando da Polícia Militar propor ao governo o acompanhamento de dimensões de análise que extrapolariam o modelo de contratualizações em torno do tripé “custos-prazos-produtos”, que ora norteia boa parte do modelo de gestão governamental para resultados.

Outro exemplo seria a possibilidade de trabalhar com a gestão por cenários, porque já se encontra desenvolvida tecnologia adequada às peculiaridades da Organização, para que as informações sobre desempenho em indicadores pactuados com cada governo fossem carreadas para uma percepção mais longa, em termos de se, de fato, a Polícia Militar está na direção certa, perante as expectativas da sociedade, os desafios da criminalidade e a capacidade instalada de respostas na prestação de serviços de segurança pública.

Um desafio interno ligado a isso é a gestão do conhecimento, que se trata de uma área nova no desenho de planejamento estratégico da PMMG e cuja operacionalização passa necessariamente pela adoção de técnicas que permitam identificar, testar e, se for o caso, dis-

seminar boas práticas gerenciais compatíveis com a transição da administração burocrática para a NGP.

Em outras palavras, é necessário que a produção acadêmica e normativa da Polícia Militar seja alinhada a esse movimento, repetindo assim um comportamento organizacional que tem garantido à PMMG, desde a década de 1960, produzir planejamentos que tentam ser compatíveis com as necessidades sociais.

A gestão para resultados na segurança pública em Minas Gerais foi alvo de matéria publicada pela revista *Veja* (edição de 2 de novembro de 2009), como um dos principais fatores responsáveis pelo êxito na estabilização e queda da criminalidade no Estado. Essa publicação não tem cunho acadêmico e não está completamente isenta de sofrer críticas quanto a uma eventual parcialidade e oportunidade na veiculação desse tipo de enfoque. No entanto, vista no conjunto das mudanças ora enfocadas nesse artigo, as observações contidas em *Veja* podem, sim, refletir um movimento que sugere atenção dos pesquisadores interessados em compreender o que está acontecendo na gestão pública mineira, no campo da segurança pública.

As transformações na PMMG descritas nesse breve artigo talvez sirvam para argumentar que o uso de indicadores na gestão operacional e administrativa deve constar de estratégias adotadas doravante. A partir de agora, é provável que indicadores mais complexos possam ser propostos pela Organização ao governo, para subsidiar a manutenção dos atuais rumos do Sistema de Defesa Social, em mandatos sucedentes.

Não seria prudente nem imparcial situar o processo de mudança organizacional da PMMG, ora descrito, como causa suficiente para provocar mudanças ou avanços na estrutura formada pelos órgãos da rede de organizações em que ela se encontra inserida. No entanto, a Polícia Militar possui uma cultura organizacional que teria já tido tempo suficiente para sedimentar-se, nos quase dois séculos e meio de existência alcançados em 2010, permitindo-lhe contribuir para que a rede incumbida da política pública de segurança alcançasse os objetivos traçados pelo governo, em termos de fazer de Minas Gerais destaque positivo no contexto dos outros Estados brasileiros, quanto a ser o que tenha as melhores condições de segurança e de sensação de segurança da população.

Na década incompleta abrangida por este artigo – 1999 a outubro de 2009 –, a PMMG enfrentou dificuldades que parece tê-la feito amadurecer, entre elas a “invisibilidade conceitual” da segurança pública, sob a qual teve de enfrentar crescentes índices de criminalidade violenta (1995 a 2003), lidando com o sério desafio de ser cobrada pela mídia e pela sociedade, por uma insegurança pública cuja reversão dependia de o governo assumir mais e exercer de fato seu indispensável papel de coordenador das políticas públicas de segurança do Estado.

As estatísticas criminais reunidas neste artigo sugerem haverem sido revertidas, a partir de 2003, as dificuldades de prestação de serviços de segurança pública que vinham sendo provocadas, entre outros fatores, pela escassez de recursos direcionados para os órgãos do Sistema de Defesa Social, pela inexistente integração de bancos de dados e pela insuficiente integração

de responsabilidades territoriais com a Polícia Civil, órgão imprescindível do sistema.

Foram superados os efeitos negativos sobre o significado da autoridade hierárquico-militar, que o movimento reivindicatório de 1997 provocara, de modo que, no lugar de um regulamento ainda mais rigoroso, a Organização seguiu o caminho do fortalecimento da capacidade de coordenação, nos níveis Intermediário e Estratégico.

A estratégica do governo eleito para o mandato 2003-2006 e reeleito para 2007-2010, em Minas Gerais, no campo da segurança pública, pode ter sido decisiva para a reversão dos índices de criminalidade violenta no Estado. O aporte de recursos, a política salarial e a integração das organizações respeitando a autonomia de cada uma foram ações que talvez tenham suscitado a citada edição da revista *Veja* (2 de novembro de 2009). Se isso vier a ser comprovado academicamente, é provável que haja, no caso mineiro, argumentos consistentes para que se indique o Estado como uma referência positiva na gestão das políticas públicas de segurança.

De sua parte, este artigo espera ter contribuído para o aprofundamento do debate acadêmico e técnico, sobre como o burocrático e o gerencial, a verticalidade da autoridade e a horizontalidade da contratualização externa e interna de resultados podem coexistir em organizações de serviços baseadas na hierarquia e disciplina militares.

Possivelmente, uma das constatações de algum futuro estudo sobre a transformação organizacional da PMMG, no período enfocado,

seria que, inobstante as obrigações dos governos, em termos de prover recursos e contratar resultados, muitas das respostas para os problemas pelos quais tem passado a segurança pública no país estariam dentro das próprias organizações de serviços encarregadas dessa área da atuação estatal.

Um desafio que parece precisar ser enfrentado, com disposição para o diálogo interorganizacional, é o aprimoramento constante

da gestão, notadamente aquela que modernize internamente cada organização do Sistema de Defesa Social mineiro, respeitando traços de suas respectivas culturas e, ao mesmo tempo, fortalecendo-as para interagir como rede.

Sob a perspectiva enfocada neste artigo, o ganho coletivo interinstitucional, obtido de tudo isso, provavelmente seja o Sistema de Defesa Social mineiro ter-se robustecido em termos de capacidade de atender às expectativas da sociedade.

## Referências bibliográficas

MINAS GERAIS (Estado). Secretaria de Planejamento e Gestão. **Acordo de Resultados que entre si celebram o governador do Estado de Minas Gerais e Secretaria de Estado de Defesa Social, Corpo de Bombeiros de Minas Gerais, Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais, Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, com a interviência da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e da Secretaria de Estado da Fazenda**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2007.

REIS, G. P. dos. A Engenharia de produção aplicada às organizações de serviços em segurança pública: um estudo exploratório. **Revista O Alferes**. Belo Horizonte: Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Polícia Militar de Minas Gerais, v. 20, nº 60, p. 11-49, jul.-dez. 2006a

\_\_\_\_\_. **Avaliação do desempenho de agências policiais-militares**: análise da cientificidade. Monografia (Pós-Graduação lato sensu em Segurança Pública). Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2006b.

\_\_\_\_\_. **Projetos complexos de longo prazo na segurança pública**: um estudo sobre vetores de análise e dimensões de gestão. Monografia (Pós-Graduação lato sensu em Gestão Estratégica da Segurança Pública). Belo Horizonte: Centro de Pós-Graduação e Pesquisa da Polícia Militar, 2009b.

REIS, G. P. dos; ARANTES, F. A. **A Assessoria de Gestão para Resultados como instrumento de convergência entre planejamento, gestão e qualidade na Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Seplag, 2009. (Projeto distinguido com Menção Honrosa no IV Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais)

SILVA, A. L. L. A. F. da. **A conversão do conhecimento no desenvolvimento de serviços preventivos da Polícia Militar de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Belo Horizonte: Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, 2009b.

SOARES, L. E. **Sísifo e as políticas de segurança no Brasil**. Porto Alegre: Gráfica Santa Rita, 2005.

SOUZA, R. V. de. **Do Exército estadual à Polícia de Resultados**: crise e mudança de paradigma na produção doutrinária da Polícia Militar de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2003.

SOUZA, R. V. de; REIS, G. P. dos. O controle da polícia no Brasil: uma introdução ao "Controle Científico da Polícia". **Revista O Alferes**, n. 58. Belo Horizonte: Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Polícia Militar de Minas Gerais, p. 11-61, jul.-dez. 2005.

# 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

Renato Vieira e Gilberto Protásio

## Resumen

Gestión para resultados en la seguridad pública en Minas Gerais: un análisis sobre el uso de indicadores en la gestión de la Policía Militar y en el Sistema de Defensa Social

*Hilvanando argumentos y acontecimientos en torno a los términos “indicadores”, “desempeño organizacional”, “contractualización”, “gestión por resultados” y “seguridad pública”, el artículo describe la trayectoria y los desafíos que enfrenta la Policía Militar de Minas Gerais con la incorporación de la lógica de evaluación por indicadores, desde finales de los años 90, explicando cómo y por qué fue posible, a partir del programa Policía de Resultados, utilizar la práctica acumulada por esta organización para, en 2004, innovar en la gestión operacional con tal profundidad que, en 2006, la Secretaría de Estado de Planificación y Gestión (Seplag) y la Fundación João Pinheiro (FJP) le propusieron al gobierno conceder a la Policía Militar de Minas Gerais (PMMG) el Premio Excelencia en Gestión Pública. El texto se centra en la contractualización de metas con el gobierno del Estado, mediante indicadores ligados a la planificación gubernamental de largo plazo, marcando la “2ª generación” de indicadores internos a la PMMG. Se identifican las mejoras inminentes en la coordinación estratégica de la Policía Militar, cuya base estará compuesta por procesos gerenciales en redes de Unidades, y se esbozan los posibles avances en la contribución que la PMMG vislumbra dar al gobierno, en términos de desempeño de largo plazo del Sistema de Defensa Social.*

**Palabras clave:** Femicidio. Género. Investigación. Activismo

## Abstract

Managing for results in the realm of public security in Minas Gerais: an analysis of the use of indicators for both the management of the Military Police and the Social Defense System

*This paper brings together arguments and developments around the terms “indicators”, “organizational performance”, “contractualization”, “management for results”, and “public security” in order to describe the evolution and challenges that the Military Police of Minas Gerais (PMMG) has met since it started using indicators for evaluation purposes in the late 1990s. Furthermore, it explains why it was possible to use the expertise this organization acquired through the Result Police program to innovate its operational management in 2004. This innovation was so profound that the Seplag (The Minas Gerais State Secretariat for Planning and Management) and the FJP (João Pinheiro Foundation) suggested the government grant the PMMG the Public Management Excellence Award in 2006. This paper will focus on the contractualization of targets with the Government of the State of Minas Gerais through long-term government planning indicators, which represent a “second generation” of internal PMMG indicators. Imminent improvements in the Military Police’s strategic coordination, whose core comprises managerial processes in Unit networks, will be identified. Furthermore, potential advances in the contribution from the PMMG to the government in terms of long-term performance for the Social Defense System will be outlined.*

**Keywords:** Work policeman. Nets. Parallel activity.

**Data de recebimento:** 10/11/2010

**Data de aprovação:** 06/01/2010