



Secretaria de
Segurança
Pública



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO



MANUAL DO SIM

Versão atualizada em 2025

Manual do Sistema de Metas – versão atualizada em 2025

© 2022 by Instituto de Segurança Pública

Distribuição gratuita.

Direitos de publicação reservados ao Instituto de Segurança Pública.

É permitida a reprodução, total ou parcial, e por qualquer meio, se, e somente se, for citada a fonte.

Cláudio Castro

Governador

Marcela Ortiz Quinteiros Jorge

Diretora-Presidente do Instituto de Segurança Pública

Leonardo Valle

Vice-Presidente

Alexandre de Souza

Coordenador Geral do Sistema de Metas

Organizadores

Revisão técnica

Edson de Moura

Fernanda Messina

Luiz Augusto Vieira de Oliveira

Luiz Henrique Lavinhas

Ricardo do Bomfim Pantoja

Rosângela Feliciano

Wagner José Duarte

Equipe Técnica

Sumário

Apresentação	7
1. Histórico do Programa	8
1.1. Contexto da Criação	8
1.2. Estrutura Original	8
1.3. Memória das Inovações	9
2. Fundamentação Metodológica	11
2.1. Visão Estratégica de Governo	11
2.1.1. Diagnóstico	11
2.1.2. Formulação	12
2.1.3. Implementação	12
2.1.4. Avaliação	12
2.2. Gestão Estratégica (da qualidade)	13
3. Desenho de Organização Programática	14
3.1. Subsistema de Gestão de Resultados	14
3.1.1. Metas	15
3.1.2. Modelo territorial	16
3.1.3. Indicadores de Desempenho	18
3.2. Subsistema de Gestão da Informação	20
3.2.1. Níveis de Atribuição	21
3.3. Subsistema de Gestão de Recompensas	37
3.3.1. Prêmio Boas Práticas	37
3.3.2. Prêmio Integração	38

3.3.3. Prêmio Produtividade	38
4. Referências Bibliográficas	411

Índice de ilustrações

Figura 1 – Ciclo de Produção da Informação	13
Figura 2 – Ciclo PDCA.....	14
Figura 3 – Estrutura do Subsistema de Gestão de Resultados	15
Figura 4 – Exemplo de distribuição das AISP por quartis de redução por IEC.....	16
Figura 5 – Exemplo de distribuição dos IEC por quartis para a mesma AISP.....	16
Figura 6 – Representação da abrangência territorial das instâncias administrativas do Setor Segurança do estado do Rio de Janeiro (I)	17
Figura 7 – Representação da abrangência territorial das instâncias administrativas do Setor Segurança do estado do Rio de Janeiro (II).....	18
Figura 8 Classificação dos Indicadores de Desempenho.....	19
Figura 9 – Estrutura do Subsistema de Gestão de Informação.....	20
Figura 10 – Níveis de atribuição e estrutura hierárquica.....	21
Figura 11 – Relação entre as atividades do ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais e os níveis de atribuição.....	22
Figura 12 – Responsabilidades dos atores envolvidos na Reunião do Nível 4.....	24
Figura 13 – Responsabilidades dos atores envolvidos na Reunião do Nível 3.....	30
Figura 14 – Modelo de Relação de participantes	30
Figura 15 – Responsabilidades dos atores envolvidos na Reunião do Nível 2.....	34
Figura 16 – Responsabilidades dos atores envolvidos na Reunião do Nível 1.....	36
Figura 17 – Estrutura do Subsistema de Gestão de Recompensas	37
Figura 18 – Cálculo do Índice de Desempenho de Metas.....	39
Figura 19 – Cálculo do percentual de cumprimento da meta	39
Figura 20 – Cálculo do percentual de cumprimento da meta com baixa casuística.....	39
Figura 21 – Fórmula do Índice de Desempenho de Metas (IDM)	40

Lista de abreviaturas e siglas

AISP – Áreas Integradas de Segurança Pública
BPM – Batalhão de Polícia Militar
CFO – Curso de Formação de Oficiais
CAGESP – Câmara de Gestão de Segurança Pública
CiaPM – Companhia de Polícia Militar
CISP – Circunscrições Integradas de Segurança Pública
CPA – Comando de Policiamento de Área
DPA – Departamento de Polícia de Área
IEC – Indicadores Estratégicos de Criminalidade
IDM – Índice de Desempenho de Metas
INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial
ISP – Instituto de Segurança Pública
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA – Lei Orçamentária Anual
NUPESP – Núcleo de Pesquisa em Segurança Pública e Justiça Criminal
PAIP – Plano de Ação Integral e Participativo
PCERJ – Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro
PDCA – *Plan, Do, Check, Act*
PMERJ – Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
PPA – Plano Plurianual
RISP – Regiões Integradas de Segurança Pública
RN1 – Reunião de Nível 1
RN2 – Reunião de Nível 2
RN3 – Reunião de Nível 3
RN4 – Reunião de Nível 4
SARP – Serviço de Análise de Rotinas Policiais
SARP – Serviço de Análise de Rotinas Policiais e Monitoramento(nomenclatura antiga do SARP)
SEPM – Secretaria de Estado de Polícia Militar
SEPOL – Secretaria de Estado de Polícia Civil
SESEG – Secretaria de Estado de Segurança
SIM – Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados
SESP – Secretaria de Estado de Segurança Pública
SupPE – Superintendência de Programas Estratégicos
TQM – *Total Quality Management*

UPP – Unidade de Polícia Pacificadora

Apresentação

O Sistema de Definição e Gerenciamento de Metas para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade do Rio de Janeiro, o SIM, ou Sistema de Metas, como costumamos nos referir, foi criado no ano de 2009 pela Câmara de Gestão da Segurança Pública (CAGESP) com o apoio técnico do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). O programa de gestão interna é destinado ao apoio gerencial às unidades operacionais convencionais (batalhões de área, companhias independentes e delegacias distritais) – e instâncias imediatamente superiores dos órgãos de segurança – no *mister* de implementar as diretrizes sazonais dos gestores da política pública de segurança.

Fundado na teoria da gestão de negócios e centrado na estratégia de gestão da qualidade total, o SIM é norteado pela ideia de melhoria contínua. Nesse sentido, o programa promoveu três *Workshops* de Melhoria Contínua com Comandantes de Comando de Policiamento de Área e Diretores de Departamento de Polícia de Área para discussão de aperfeiçoamentos em sua metodologia entre 2014 e 2019, tendo neste último ano, a realização prévia de um seminário.

O texto que segue resulta das propostas formuladas nos eventos citados, somadas às adequações recomendadas por agentes externos, como o Tribunal de Contas do Estado, a Procuradoria Geral da República, o Supremo Tribunal Federal e a sociedade civil organizada. Além do guia de instruções sobre procedimentos de trabalho, este Manual apresenta os fundamentos teóricos na metodologia do programa e uma síntese da história normativa dos aprimoramentos realizados ao longo dos 15 anos de sua existência.

Marcela Ortiz Quinteiros Jorge
Diretora-Presidente do Instituto de Segurança Pública

1. Histórico do Programa

1.1. Contexto da Criação

As críticas à qualidade da oferta de serviço público de segurança no Brasil têm como fundamento a alegada continuidade, na vigência do paradigma da segurança pública, de uma arquitetura institucional modelada sob paradigma da segurança nacional (FREIRE, 2009; BELLESA, 2014).

Desde os anos de 1980, vêm se alternando os governos nos estados da federação, uns voltados a redefinir meios e métodos das agências de segurança (SOARES *apud* BELLESA, 2014) – na perspectiva de introduzir critérios de transparência, eficiência e efetividade, pautados pelo princípio da *accountability* – e outros que investem em estratégias de confronto, desprovidos de diagnósticos e planejamento, sem a preocupação com a avaliação e o impacto de suas ações.

Até 2007, o Rio de Janeiro não foi exceção a isto que Sandro Cabral *et al.* (2017, p. 11) definiram como “movimento pendular entre o aumento da repressão e a busca por saídas dialogadas”. Neste ano, em um contexto de crescente valorização e utilização, pelo setor público, de práticas de gestão típicas da iniciativa privada, o governo do estado do Rio de Janeiro, recorreu a parceiros externos dispostos a ajudá-lo no delineamento das novas diretrizes e, em paralelo, instituiu, por meio do decreto nº 40.859/07, a Câmara de Gestão de Segurança Pública (CAGESP), com o objetivo de: (i) estabelecer diretrizes estratégicas para formulação e implementação de políticas de melhoria da segurança pública do estado; (ii) propor e avaliar iniciativas no âmbito de políticas de segurança; (iii) promover e acompanhar as parcerias intra e intergovernamentais na área de segurança pública; e (iv) supervisionar e acompanhar a execução de suas decisões.

Do trabalho conjunto da CAGESP com parceiros privados surgiram, em 2009, por meio do decreto nº 41.930, as Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) e as Circunscrições Integradas de Segurança Pública (CISP), em complemento às já existentes Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP). De igual modo, por meio do decreto nº 41.931/09, foi criado o Sistema de Definição e Gerenciamento de Metas para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade do Rio de Janeiro (SIM).

1.2. Estrutura Original

De acordo com o Manual de Elaboração do Plano Plurianual (PPA 2020-2023), o SIM é definido como um programa de gestão interna, à medida que se destina a prestar suporte ao funcionamento dos órgãos de segurança, com vistas à melhoria de seus desempenhos.

Referenciado nas teorias da gestão de negócios, mais especificamente naquelas focadas na estratégia de gestão da qualidade total, sua modelagem observa técnicas de gestão por resultados e seu desenho de organização programática observa estrutura piramidal.

Originalmente, foi estruturado em quatro eixos: (i) modelo territorial; (ii) reuniões periódicas; (iii) remunerações variáveis; e (iv) melhoria contínua. Seu modelo territorial unificou as formas de distribuição espacial das unidades operacionais convencionais das polícias do estado, organizando-as em 07 RISP, 41 AISP e 137 CISP.

Suas reuniões de trabalho foram escalonadas em quatro níveis hierárquicos, a saber: Reunião de Nível 4 (RN4), Reunião de Nível 3 (RN3), Reunião de Nível 2 (RN2) e Reunião de Nível 1 (RN1). Tais reuniões diferem em razão das funções laborais dos participantes, bem como da periodicidade de realização de cada qual.

Foram concebidas, no âmbito do programa, duas formas de remuneração variável, pagas aos policiais, em razão da *performance*. Uma atinente às melhores práticas desenvolvidas pelas unidades operacionais especiais e especializadas, além daquelas não concorrentes à premiação por resultados alcançados – Prêmio Boas Práticas, e outra face às maiores reduções da criminalidade obtidas, por esforço conjunto das duas polícias – e Prêmio por resultados alcançados.

1.3. Memória das Inovações

Ao longo da primeira década de sua existência, o programa recebeu diversos ajustes estruturais. Os mais expressivos, que ocorreram nos anos de 2010 a 2016, foram:

- 1.(1.a) criação do Prêmio Integração; (1.b) instituição do Manual de Procedimentos do SIM; (1.c) instituição dos tipos e do fluxo de recursos do SIM, prazos e competências para interpô-los (resolução SESEG 305/10);
- 2.(2.a) criação do indicador estratégico de Letalidade Violenta com a agregação dos indicadores Auto de Resistência e Lesão Corporal Seguida de Morte aos de Homicídio Doloso e Latrocínio; (2.b) criação do “gradiente de manutenção ou redução” (quartis) de metas; (2.c) extinção do farol amarelo (desvio de 5% da meta) e da correlata atribuição de pontos (decreto nº 42.780/11);
- 3.(3.a) introdução de novas hipóteses recursais; (3.b) atualização do Manual de Procedimentos do SIM (resolução SESEG 485/11);
4. criação de prêmio para o SARPM/PCERJ - (atualmente, SARP/SEPOL) e o NUPESP/ISP - (atualmente, Coordenadoria de Estatística/ISP) - decreto nº 43.055/11;
5. revogação de duas referências para a definição das metas - “série histórica de 4 anos” e “tendência prevista” - decreto nº 43.190/09;

6. ampliação do número de iniciativas contempladas pelo Prêmio Inovação (decreto nº 43.271/11);
- 7.(7.a) criação de novas modalidades de premiação, com prêmio condicional para unidades com metas parcialmente atingidas; (7.b) a mudança de objeto da premiação por iniciativa para controle da criminalidade, de “inovação” para “boas práticas” (decreto nº 43.989/12);
- 8.(8.a) ampliação do número de Unidades Especializadas e Especiais por corporação aptas a receber o prêmio por melhores iniciativas, de duas para três Unidades; (8.b) redefinição da habilitação de RISP ao prêmio por maior produtividade, condicionando-o ao cumprimento de todas as metas (decreto nº 44.137/13);
9. criação do prêmio Analista Criminal, concedido ao primeiro colocado da disciplina Métodos Quantitativos em Segurança Pública, ministrada no último ano do Curso de Formação de Oficiais (CFO), da Academia de Polícia Militar D. João VI (decreto nº 44.683/14);
- 10.(10.a) atualização da nomenclatura, com substituição do designativo “auto de resistência” por “homicídio decorrente de oposição à intervenção policial”; (10.b) criação de deflator de 5%, aplicável a cada ocorrência do indicador estratégico de criminalidade para RISP e AISP em condição de baixa casuística, isto é, em cujas metas semestrais estejam em valores absolutos inferiores ou iguais a 20 vítimas ou ocorrências, conforme o caso (decreto nº 45.567/16).
- 11.(11.a) substituição do indicador estratégico Letalidade Violenta (somatório das vítimas de homicídios dolosos, latrocínios, lesões corporais seguidas de morte e morte por intervenção de agente do Estado) pelo indicador estratégico Crimes Violentos Letais Intencionais (somatório das vítimas de homicídios dolosos, latrocínios, lesões corporais seguidas de morte); (11.b) criação do indicador estratégico Roubo de Carga (decreto nº 46.775/19);
12. suspensão da eficácia do art. 1º do decreto 46.775, de 23 de setembro de 2019 (com consequente reinclusão do título Morte por intervenção de agente de Estado e exclusão do indicador estratégico Roubo de Carga (Ação de Descumprimento de Preceito Fundamental nº635);
- 13.(13.a) A reinclusão do indicador estratégico Roubo de carga; (13.b) transferência aos Secretário de Estado de Polícia Civil e Secretário de Estado de Polícia Militar a atribuição de definir, conjuntamente, o mecanismo de cálculo para pontuar semestralmente as RISP e AISP (decreto nº 47.402/20).

2. Fundamentação Metodológica

2.1. Visão Estratégica de Governo

O Plano de Governo é uma exigência legal do processo eleitoral que se formaliza em uma peça político-informativa das propostas de um candidato à chefia do executivo. Vencidas as eleições, as propostas desta peça para cada segmento do governo são modeladas à técnica da gestão pública, constituindo-se, a partir de então, em políticas públicas setoriais (ARANTES PAULO, 2010).

Política pública é um conjunto articulado de diretrizes impressas à ação coletiva sob o formato de programas e ações (projetos e atividades). Geralmente, são formalizadas em instrumentos normativos, peças técnicas (notas, processos, relatórios) ou outros nos quais se definem objetivos, cronogramas, meios, recursos e metas, para satisfação de expectativas sociais, políticas ou econômicas (ADORNO, 2009).

Por seu turno, um programa se define como um instrumento de organização da atividade governamental que articula um conjunto de ações, visando à concretização do objetivo nele estabelecido (RIO DE JANEIRO, 2017, p.15).

O SIM integra o rol dos programas classificados como destinados à gestão interna (os programas de apoio as áreas especiais, apoio administrativo ou outra nomenclatura assemelhada), e se destina a apoiar a administração das polícias do estado do Rio de Janeiro quanto à operacionalização do ciclo da política pública de segurança. Os programas de gestão interna, de hábito, não figuram no documento do Plano Plurianual – PPA (Planejamento Quadrienal Estratégico do Poder Executivo), por não se tratarem de programas de caráter finalístico, razão pela qual não encontramos o SIM no referido documento.

O ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais, de Paulo Jannuzzi e Neide Patarra (2006), é um método de gestão do processo político-administrativo. Este permite a gestão das ações governamentais, desde a formulação da agenda pública, até a avaliação de seus programas e ações. Resume-se, portanto, a quatro fases: diagnóstico, formulação, implementação e avaliação.

2.1.1. Diagnóstico

A formulação de um diagnóstico de problemas pressupõe a avaliação do quadro situacional. Avalia-se, aí, o escopo e extensão do problema que se quer atacar e que aspectos se querem modificar (objetivos de mudança). O diagnóstico, portanto, tem o propósito de subsidiar o planejamento do desenho dos programas (desenho de organização programática), e das ações (atividades e projetos), que consubstanciam as políticas.

O SIM privilegia o diagnóstico local, isto é, no âmbito de cada CISP. Por esta razão, esta atividade é atribuída ao Nível 4 (operacional), o qual coleta e analisa dados referentes à identificação das condicionantes comportamentais (problemas socioeconômicos, populacionais e de convivialidade), ambientais (degradação urbana e eventuais lacunas do Sistema de Garantia de Direitos) e outros fatores de risco facilitadores da violência e criminalidade que, presentes na CISP, possam tanto impactar os IEC quanto o sentimento de segurança da população.

O diagnóstico produzido neste nível é base do planejamento realizado pelos gerentes locais (Nível 3), e subsidia, indiretamente, o planejamento realizado pelos níveis acima (gerencial regional - Nível 2, estratégico - Nível 1).

2.1.2. Formulação

A etapa designada por Jannuzzi e Patarra (2006) como formulação, corresponde ao que, em geral, se trata por planejamento. Envolve a escolha de contramedidas para solucionar os problemas e demandas levantadas pela fase diagnóstica.

2.1.3. Implementação

No modelo de Jannuzzi e Patarra (2006), a implementação é a etapa em que se desenvolve a execução e o monitoramento das contramedidas planejadas na etapa anterior. Segundo Trevisan e Bellen (2008) e Jannuzzi (2005), o monitoramento se deve efetivar no decorrer do processo de execução da política pública, com o propósito de verificar se os rumos traçados estão sendo seguidos e permitir intervenções corretivas.

2.1.4. Avaliação

Conforme Jannuzzi (2005, p.155), o monitoramento e avaliação são processos analíticos que se articulam e se sucedem, “com o propósito de subsidiar o gestor público com informações acerca do ritmo e da forma de implementação dos programas (indicadores de monitoramento) e dos resultados e efeitos almejados (indicadores de avaliação)”. Por isso mesmo, alerta para a dificuldade que tal implica para a distinção entre a terceira e a quarta etapas do ciclo de programas, sobretudo em programas de longa duração.

Quando utilizado para a melhoria da compreensão do fenômeno e eventual tomada de decisão, com posterior avaliação de seus resultados, o método permite, a cada nova rodada, a produção de informação sobre o campo sob intervenção. Neste caso, cada novo processo engloba tanto o diagnóstico e procedimentos apreendidos pelos ciclos anteriores, quanto amplia a informação e a eficácia do seu

planejamento. Este movimento espiral permite aos gestores da política pública identificar novos problemas. Somente a continuidade do ciclo, aliada à gestão da informação produzida, permite a geração de conhecimento sobre políticas, seus programas e ações.

Figura 1– Ciclo de Produção da Informação



Fonte: Elaboração própria.

2.4. Gestão Estratégica (da qualidade)

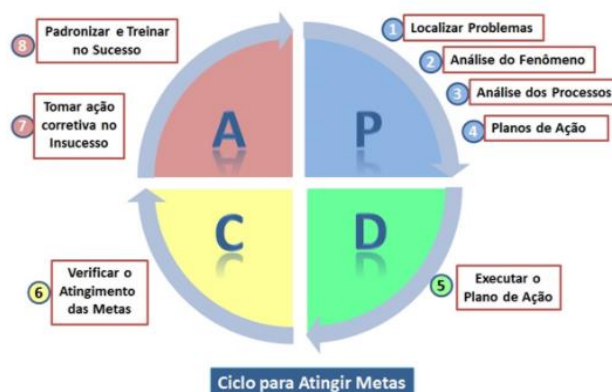
O SIM, por seu papel de facilitador da operacionalização do ciclo da política pública de segurança, tem seu desenho de organização programática modelado conforme esta metodologia. Entretanto, incorpora como instrumento de apoio às gerências locais o ciclo PDCA, com o que estes podem controlar a qualidade de seu próprio trabalho e, igualmente, da equipe sob sua responsabilidade.

Logo, estes dois ciclos não se excluem; ao contrário, podem ser utilizados complementarmente, embora haja algumas diferenças fundamentais entre as duas ferramentas.

A adoção do ciclo PDCA importa no desenvolvimento da prática do planejamento operacional combinado com monitoramento dos resultados de sua execução. Aplicável à dimensão gerencial da administração, favorece a identificação de problemas quanto à implementação das contramedidas previstas nos planos de ação, o que permite sua correção e garante a melhoria contínua das atividades pelos servidores diretamente responsáveis por sua execução.

O ciclo PDCA guarda semelhança com o ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais apenas no que se refere aos propósitos de produção de soluções e controle (monitoramento e avaliação) de problemas. No entanto, o ciclo PDCA é um instrumento de apoio gerencial destinado apenas à produção e monitoramento de soluções operacionais de curto ou médio prazo e extensão, motivo pelo qual confere pouco valor à produção de **diagnóstico** – **tão caro** ao ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais.

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: Manual de Procedimentos para o Sistema de Definição e Gerenciamento de Metas para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade do Estado do Rio de Janeiro, 2016, p.33.

3. Desenho de Organização Programática

3.1. Subsistema de Gestão de Resultados

A gestão orientada para resultados é um modelo de administração cujo objetivo é garantir maior qualidade na prestação do serviço ou produto, do ponto de vista do cliente que, no caso da administração pública, é a sociedade. Os objetivos organizacionais são traduzidos em indicadores e metas criados para a avaliação da produtividade e melhoria do processo de tomada de decisão. Para tanto, apoia-se em uma metodologia de trabalho que privilegia a flexibilização dos processos, a descentralização do poder decisório, o incentivo à inovação nas estratégias e a priorização dos resultados (produtos) no lugar do apego excessivo à burocracia (processos).

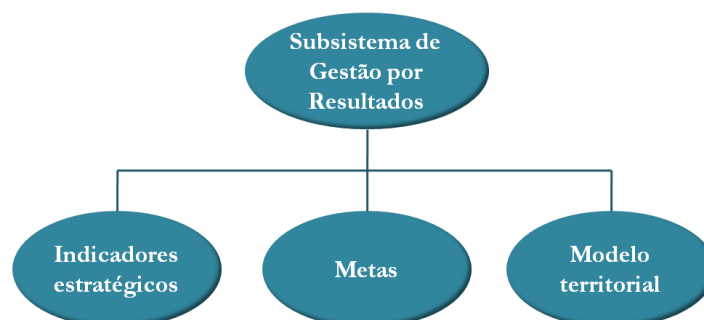
Aplicado ao setor público, deve aliar a busca de soluções inovadoras e flexibilização de processos aos princípios burocráticos da administração pública (RIBEIRO *et al.*, 2011).

A tradução dos objetivos organizacionais em indicadores e metas permite aos gestores e à sociedade acompanhar e monitorar os resultados a partir de critérios relevantes, claros e transparentes, promovendo a prestação de contas, o controle gerencial e societal, desde o nível operacional ao estratégico.

No setor segurança, a gestão por resultados, em geral, implica a aferição do desempenho da atividade policial face às variações no fenômeno da violência e criminalidade. Para tanto, faz-se necessária efetiva integração e somatório de esforços das polícias para o alcance de metas em comum, buscando, inclusive, a colaboração de outros órgãos, ampliando a efetividade dos programas e atividades (projetos e ações) governamentais para o campo da segurança por meio de estratégias integradas, integrais, eficientes, eficazes e efetivas.

O Subsistema de Gestão de Resultados é o responsável por quantificar os objetivos da política de segurança, isto é, por definir as metas, assim como por monitorá-las a partir da eleição, dentre os indicadores da política de segurança, aqueles que reflitam os seus propósitos estratégicos.

Figura 3 – Estrutura do Subsistema de Gestão de Resultados



Fonte: Elaboração própria.

3.1.1. Metas

As metas são objetivos mensuráveis. Neste caso, valor e tempo, isto é, em termos de quantidade de ocorrências por semestre. E, neste sentido, as metas representam o resultado que se espera alcançar para um período e uma unidade territorial de referência, considerando, portanto, a redução dos indicadores. Devendo, então, representar um estágio desejado de melhoria ou manutenção em relação ao atual e um desafio real para os colaboradores do SIM.

No caso do SIM, as metas são pactuadas semestralmente pelo Comitê Gestor do SIM.

Cálculo das Metas

Para o estabelecimento das metas de redução, o primeiro passo consiste na instância gestora do SIM estipular, para o estado, acerca de cada indicador estratégico, um percentual de redução em relação ao ano anterior. O passo seguinte consiste em desdobrar as metas em diferentes grupos, denominados quartis. Com esta divisão, obtém-se um percentual médio a ser atingido em cada um dos quatro grupos, constituindo, assim, um *ranking* de AISP.

Como mostra a Figura 4, as metas ou desafios a serem alcançados são diferenciados em quartis, de acordo com o impacto que cada AISP provoca nas taxas do estado. As AISP são classificadas em ordem crescente de suas respectivas taxas para cada indicador. Posteriormente, as AISP são divididas em quatro grupos, sendo que aquelas com menor taxa ficam no primeiro quartil – com taxas de manutenção e assim sucessivamente, até o 4º quartil onde a meta é mais alta.

Figura 4 – Exemplo de distribuição das AISP por quartis de redução por IEC

Indicador estratégico de criminalidade “A”		
Quartis	AISP	% de redução no quartil
1º quartil	AISP: 2, 5,6,10,19,23,26,29,30,31	0,0%
2º quartil	AISP: 3,4,9,11,18,21,22,27,37,40	2,9%
3º quartil	AISP: 7,12,14,15,16,32,36,38,41	4,9%
4º quartil	AISP: 8,17,20,24,25,28,33,34,35,39	6,9%
Média		5,0%

Fonte: Elaboração própria.

Neste exemplo, adotou-se um percentual de redução do IEC hipotético “A” no valor de 5%. Porém, cada quartil apresentou um percentual diferente, com o objetivo de reduzir mais casos onde a ocorrência do indicador é maior.

A utilização dos quartis visa equilibrar a distribuição dos percentuais para alcance das metas, considerando as diferenças entre os padrões regionais das AISP do estado.

Cabe destacar que uma mesma AISP pode apresentar taxas de alcance de metas diferentes para cada IEC. A Figura 5 toma como exemplo a AISP 05, onde cada indicador se enquadra num quartil diferente, conforme a sua classificação em relação às demais AISP.

Figura 5 – Exemplo de distribuição dos IEC por quartis para a mesma AISP

Quartil	IEC	AISP
Estável	IE "A"	AISP 05
4º	IE "B"	AISP 05
2º	IE "C"	AISP 05
3º	IE "D"	AISP 05

Fonte: Elaboração Própria.

As metas, para cumprimento conjunto das Secretarias de Polícias Civil e Militar, são divulgadas no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, e seu desdobramento por RISP, AISP e CISP, para cada IEC, é publicado nos boletins internos destas corporações, bem assim no portal ISPGeo¹.

3.1.2. Modelo territorial

O modelo territorial do SIM se funda na compatibilização dos limites geográficos de atuação das unidades da polícia civil e da polícia militar e está organizado em três níveis crescentes de abrangência: o menor deles, a CISP, o intermediário, a AISP e o maior, a RISP. Esta compatibilização se justifica pela

¹ portal desenvolvido pelo ISP permite o acesso a dados importantes (gráficos, tabelas e mapas) acerca do comportamento dos indicadores estratégicos de criminalidade definidos pelo SIM e de outros delitos em relação ao tempo e ao espaço.

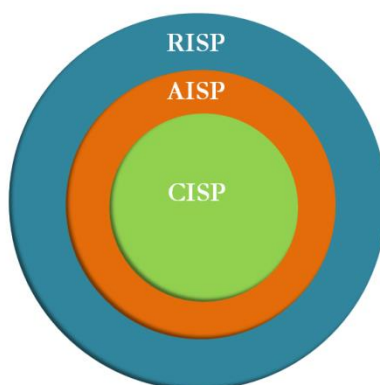
necessidade de obter maior efetividade nas ações operacionais de uma mesma área de responsabilidade territorial, garantindo-se unidade de propósitos e apoio mútuo entre as instituições de defesa social.

As AISP foram criadas em 1999, por meio da resolução SSP nº 263 de 27 de julho, como parte de uma política de segurança pública, que tinha por objetivo estreitar a ligação entre as polícias civil e militar, bem como destas com as comunidades abrangidas pelas AISP, por recurso à participação social na identificação dos problemas locais de segurança pública. O contorno geográfico das AISP foi estabelecido a partir do perímetro de atuação de um batalhão de polícia militar e os de atuação das delegacias de polícia civil contidas na área de cada batalhão.

As CISP, assim como as RISP, foram criadas pelo decreto estadual nº 41.930, de 25 de junho de 2009. As CISP correspondem às áreas territoriais de atuação e responsabilidade conjunta das Companhias da Polícia Militar e das Delegacias distritais da Polícia Civil. E as RISP, as áreas territoriais de atuação dos Comandos de Policiamento de Área (CPA) da Polícia Militar e dos Departamentos de Polícia de Área (DPA) da Polícia Civil.

A atual divisão administrativo-territorial do Setor de Segurança do estado do Rio de Janeiro assume, portanto, a seguinte configuração:

Figura 6 – Representação da abrangência territorial das instâncias administrativas do Setor Segurança do estado do Rio de Janeiro (I)



Fonte: Elaboração própria.

Figura 7– Representação da abrangência territorial das instâncias administrativas do Setor Segurança do estado do Rio de Janeiro (II)



Fonte: Elaboração própria.

3.1.3. Indicadores de Desempenho

Indicadores de desempenho organizacional são métricas que dimensionam a *performance* de um arranjo, seja institucional ou programático. A política pública de segurança, enquanto organização programática, é avaliada por um conjunto de indicadores finalísticos pelos quais se mede tanto o grau de alcance de seus propósitos, ou seja, o grau de satisfação da missão a que se destina, quanto o grau de obtenção do efeito e da transformação pretendidos, isto é, o grau de alcance da visão que a norteia.

Dado que a finalidade da política pública é definida por seus gestores, indicadores finalísticos, sejam eles de impacto ou de resultado, são, necessariamente, indicadores estratégicos. No âmbito do SIM, esses indicadores medem o grau de transformação do fenômeno social tratado pela política de segurança.

As metas da política de segurança são verificadas a partir dos IEC, sendo essa, portanto, a métrica que subsidia a apuração do rol de ganhadores da recompensa paga a título de produtividade.

O SIM não exclui a possibilidade da adoção, para além de sua métrica estratégica, de outros indicadores gerenciais, como os indicadores de insumo e produtividade, para monitoramento de CPA e DPA quanto às condições necessárias à eficácia dos objetivos estratégicos; e, os indicadores de processo, para o controle dos Delegados titulares das delegacias distritais e dos Comandantes de batalhões quanto à eficiência de suas ações e dos operadores, seus subordinados.

A Figura 8 apresenta um arranjo dos tipos de indicadores conforme seu (i) nível – intermediários (táticos e operacionais) e finalísticos (estratégicos); (ii) objeto – insumo, processo, produtividade, resultado e impacto; e (iii) dimensão – eficiência, eficácia e efetividade.

Atenção: A literatura especializada não é consensual quanto à tipologia dos indicadores de desempenho. No entanto, combinadas as muitas classificações, devemos considerar indicadores finalísticos (também chamados estratégicos), os indicadores de resultado (eficácia) e os de impacto (efetividade). Os primeiros medem o alcance das metas de produção, os últimos, os efeitos (positivos ou negativos) do produzido.

Ao lado dos indicadores finalísticos se encontram os indicadores intermediários, também chamados indicadores de produção, porquanto se destinem a medir a eficiência do processo produtivo como a disponibilidade de recursos humanos e materiais (indicadores de insumo), a conformidade dos procedimentos com parâmetros de qualidade (indicadores de processo), e o rendimento (indicadores de produtividade).

Figura 8 – Classificação dos Indicadores de Desempenho

Intermediários (gerenciais)			Finalísticos (gestionais)	
Táticos		Operacionais	Estratégicos	
Insumo	Processo	Produtividade	Resultado	Impacto
Eficiência			Eficácia	Efetividade
Quantidade de recursos	Qualidade da produção	Tempo de produção	Quantidade de produtos	Extensão dos efeitos colaterais
Volume e custo dos recursos humanos, instrumentais e financeiros disponíveis	Conformidade dos bens ou serviços produzidos com os parâmetros de qualidade pré-definidos	Tempo por volume de bens ou serviços produzidos	Volume de bens ou serviços produzidos	Grau de satisfação
O que eu tenho?	Como faço?	O que fiz?	O que obtive?	Qual a consequência?
Exemplos				
Número de policiais por categoria, classe ou posto;	Número de inconformidades nos documentos;	Total de atendimentos/ hora/ dia/ mês/ ano;	Taxa de homicídios dolosos;	Sentimento de segurança;
Custo médio de manutenção de cada categoria, classe ou posto;	Número de inconformidades nas operações (lesões e danos pessoais e materiais próprios e de terceiros), feridos e mortos, entre outros.	Registros de ocorrência/ hora/ dia/ mês/ ano;	Taxa de crimes letais intencionais;	Maior confiança nas instituições;
Número de unidades;		Total de policiais treinados/ hora/ dia/ mês/ ano;	Taxa de crimes violentos contra o patrimônio, entre outros.	Valorização dos imóveis;
Custo médio de manutenção dos tipos de unidade, entre outros.		Total de operações/ hora/ dia/ mês/ ano, entre outros.		Apropriação do espaço público; Redução da subnotificação, entre outros.

Fonte: Elaboração própria.

3.2. Subsistema de Gestão da Informação

A informação é um dos principais insumos para a gestão de uma instituição, e surge como produto do processamento e análise de dados. Dados são registros estruturados de fatos distintos e, em si, não têm sentido algum. A atividade de sua análise é o que lhe confere sentido, transformando-o em informação.

Um dos principais desafios a qualquer sistema de gestão é o acesso rápido, estruturado e confiável às informações produzidas por todos os níveis da organização, para a melhor tomada de decisão. Para tanto, faz-se necessária a implantação de políticas e procedimentos capazes de gerir todo o ciclo da informação: da geração, coleta, organização e processamento à disseminação e uso (CIANCONI, 2002 *apud* MARTINS, 2014).

Organizar o fluxo de informações, a fim de proporcionar um melhor uso delas, favorecer a realização de estudos e pesquisas, para subsidiar a tomada de decisões táticas e estratégicas, é a finalidade de um modelo de gestão de informação. Valentin (2002) identifica sete processos distintos relativos ao ciclo de vida da gestão da informação, a saber: coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem, disseminação, e consumo, para o apoio ao desenvolvimento das atividades cotidianas e tomada de decisão no ambiente corporativo.

Ademais, a gestão da informação precede à gestão do conhecimento, à medida que a informação é um bem perecível, carecendo, pois, de adequado processamento, de modo a preservá-la útil, transformando-a em conhecimento.

A gestão da informação, na esfera do SIM, consiste no arranjo dos processos de produção, distribuição e consumo de informação, orientado à satisfação do ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais.

Figura 9 – Estrutura do Subsistema de Gestão de Informação

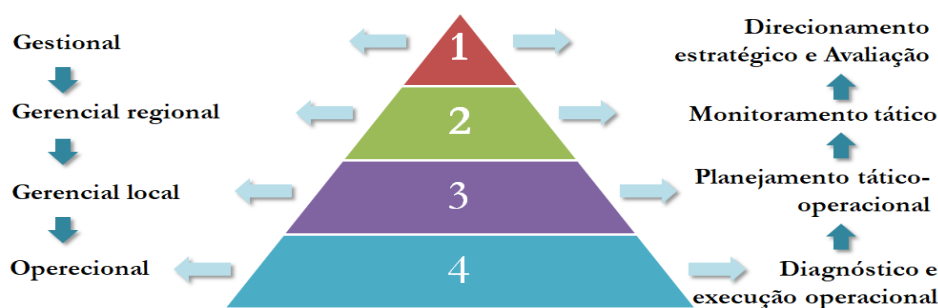


Fonte: Elaboração própria.

3.2.1. Níveis de Atribuição

Por ser um programa de promoção da administração gerencial no setor segurança, o SIM opera transversalmente a todos os estratos da pirâmide organizacional (estratégico, tático, tático-operacional e operacional), atribuindo funções administrativas diferentes aos atores situados em cada estrato, a saber, gestão, gerência regional, gerência local e operação da política de segurança do governo. Neste sentido, os atores que se agrupam em cada um dos estratos se encontram incumbidos da realização de uma das etapas do ciclo de políticas públicas e programas sociais, resumidas, aqui, nos termos diagnóstico, planejamento, monitoramento e avaliação.

Figura 10 – Níveis de atribuição e estrutura hierárquica



Fonte: Elaboração própria.

No SIM, são quatro os níveis que se sucedem no propósito de gerir a atividade policial:

- **Nível 4 – operacional:** corresponde, no ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais, a etapa de produção do diagnóstico, situando-se na base da pirâmide hierárquica, no estrato de mesmo nome;
- **Nível 3 – tático-operacional:** que, na forma do ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais, corresponde às atividades de planejamento/implementação e que na pirâmide hierárquica compreende a esfera tático-operacional;
- **Nível 2 – gerencial regional:** que, da mesma forma, corresponde no ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais a atividade de monitoramento e que, na pirâmide hierárquica, corresponde à esfera tática.
- **Nível 1 – estratégico:** que corresponde, no ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais, a atividade de avaliação e estabelecimento de diretrizes e que na pirâmide hierárquica corresponde à esfera estratégica.

Figura 11– Relação entre as atividades do ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais e os níveis de atribuição



Fonte: Elaboração própria.

Nível 4 – Operacional

O Nível 4 do SIM situa-se na base da pirâmide organizacional, no estrato designado operacional. Na perspectiva do ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais, este nível corresponde à etapa de produção de diagnósticos (identificação e análise) de problemas.

Em relação às atribuições, o Nível 4 funciona no âmbito da CISP e é integrado pelos policiais civis e militares aos quais, sem prejuízo de demais funções, se confere, portanto, a atribuição, tanto da produção de diagnóstico dos problemas de segurança em nível de circunscrição, quanto da execução das ações planejadas por seus superiores, a saber: o Comandante do Batalhão de Polícia Militar e os Delegados titulares das delegacias distritais da Polícia Civil.

A identificação de problemas de segurança em nível de circunscrição não se restringe à verificação quanto ao cumprimento de metas. Lastreado na noção de integralidade, considera, também, condicionantes comportamentais (problemas socioeconômicos, populacionais e de convivialidade), ambientais (degradação urbana e eventuais lacunas do Sistema de Garantia de Direitos) e outros fatores de risco facilitadores da violência e criminalidade que, presentes na CISP, possam tanto impactar os indicadores quanto o sentimento de segurança da população.

Preservadas as informações sigilosas, ou que possam prejudicar as investigações, e sem prejuízo de outras fontes, notadamente as que privilegiam a participação social, o diagnóstico de problemas deve tomar por base: a análise criminal realizada pelos setores competentes das duas instituições estaduais de polícia, as informações levantadas em campo pelos policiais militares que atuam nas Companhias de Polícia Militar (CiaPM) integrante da CISP, os dados extraídos dos boletins de ocorrência elaborados por Policial Militar da CiaPM integrante da CISP, as informações extraídas dos registros de ocorrência elaborados por policial civil da delegacia distrital integrante da CISP, e outros dados disponíveis na delegacia distrital.

O diagnóstico de problemas é obrigatório e realiza-se independentemente do alcance de metas. Contemplam, sempre, os dados sobre os IEC; outros indicadores de maior impacto na CISP; e condições que prejudiquem o trabalho policial ou favoreçam a ocorrência do delito.

O diagnóstico de problemas é produzido e registrado na Plataforma Digital Segurança Cidadã - SIM, pelos pontos focais do SIM na CISP e na AISP.

Reunião do Nível 4

A Reunião de Nível 4 objetiva a consolidação do diagnóstico (identificação e análise) dos problemas que estejam impactando a segurança da circunscrição e, sobremaneira, inviabilizando o alcance das metas pela unidade. Ela ocorre independentemente dos resultados dos IEC, na primeira quinzena do mês, subsequente ao mês sob análise.

Caso não haja designação de dia, hora e local por autoridade superior, cabe ao Ponto Focal da CISP o agendamento da reunião em comum acordo com o Comandante da CiaPM correspondente a sua circunscrição.

Obrigatoriamente devem participar da RN4:

- o ponto focal da CISP;
- o Comandante de CiaPM ou substituto;

Participam facultativamente:

- o comandante de Batalhão da Polícia Militar da AISP a qual a CISP integra;
- o titular de Delegacia Legal da Polícia Civil da CISP;
- o Coordenador de Análise e Integração Regional;
- outros participantes a critério do Delegado titular da delegacia distrital ou do Comandante do batalhão.
- o representante do programa Segurança Presente, se for o caso;
- os representantes de outros programas e ações de governo, em funcionamento no território da AISP, cujos objetivos programáticos reflitam na melhoria da qualidade da prestação do serviço público de segurança.

Sua realização se formaliza a partir da criação da reunião, na Plataforma Digital Segurança Cidadã – SIM e registro do diagnóstico (identificação e análise) de problemas o qual deve contemplar, necessariamente, problemas criminais – relativos à incidência criminal dos IEC e de outros indicadores que apresentem comportamento anormal, e, complementarmente:

- **condicionantes comportamentais** – relativos a problemas socioeconômicos, populacionais e de convivialidade;
- **condicionantes ambientais** – relativos à degradação urbana e eventuais lacunas do Sistema de Garantia de Direitos; e
- **outros fatores de risco** – relativos a demais elementos facilitadores da violência e criminalidade.

O período de análise se estende:

- do primeiro ao último dia do mês imediatamente anterior ao da Reunião de Trabalho do Nível 4 (RN4), nas CISP integrantes de AISP cujos indicadores, em conjunto ou isoladamente, apresentem casuística real superior a 10 ocorrências no período;
- o tempo necessário ao estabelecimento de um padrão de dinâmica criminal ou à constatação segura de sua inexistência, nas CISP integrantes de AISP cujos indicadores, em conjunto ou isoladamente, apresentem casuística real igual ou inferior a 10 ocorrências, entre o primeiro e último dia do mês imediatamente anterior ao da Reunião de Trabalho do Nível 4.

Para a última hipótese, recomenda-se que a análise criminal se realize caso a caso.

Havendo contramedida a ser adotada ou sugerida para um problema diagnosticado o qual se encontre na esfera de responsabilidade de algum entre os participantes da reunião, a mesma tem de ser registrada na Plataforma Digital Segurança Cidadã – SIM. Na hipótese de não haver contramedida para um ou mais problemas identificados, ela será definida oportunamente pelo Comandante de BPM ou Delegado titular da delegacia distrital.

A Figura 12 apresenta o quadro de responsabilidades da Reunião do Nível 4 conforme as atividades desenvolvidas para o registro mensal da reunião deste nível.

Figura 12 – Responsabilidades dos atores envolvidos na Reunião do Nível 4

Responsabilidades da Reunião do Nível 4	
Atividade	Responsabilidade
Agendamento da RN4	Ponto Focal da CISP e Comandante da CiaPM
Atualização dos status das contramedidas da RN4 do mês anterior	Ponto Focal da CISP e Ponto Focal da AISP
Registro da RN4 do mês corrente na Plataforma Digital Segurança Cidadã, SIM	Ponto Focal da CISP
Identificação e diagnóstico (análise) de problemas da CISP	A cargo de todos os participantes
Registro dos problemas identificados e diagnosticados na RN4 do mês corrente	Ponto Focal da CISP e Ponto Focal da AISP
Registro das contramedidas	Ponto Focal da CISP e Ponto Focal da AISP
Apresentação do registro ao delegado titular da Delegacia Legal e ao comandante do BPM	Ponto Focal da CISP e Ponto Focal da AISP

Fonte: Elaboração própria.

Atenção: Outros encontros operacionais poderão ser agendados a critério do titular da delegacia distrital e do Comandante de BPM com periodicidade inferior à RN4.

Atenção: Em caso de solicitação do Delegado ou do ponto focal, o coordenador poderá participar da próxima RN4 para fins de consolidação do entendimento sobre a metodologia.

O Coordenador de Análise e Integração Regional deve informar aos pontos focais das CISP e das AISP integrantes de sua respectiva RISP, até a última semana de cada mês, as orientações metodológicas de toda ordem que entenda necessárias.

Nível 3 – Gerencial local

O Nível 3 do SIM situa-se imediatamente acima da base da pirâmide organizacional, no estrato designado tático-operacional. Na dimensão do ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais, este nível corresponde à etapa de planejamento (formulação) de contramedidas (soluções) para problemas já diagnosticados na etapa anterior.

Esse nível de atribuições funciona no âmbito da AISP e é integrado pelo Comandante de batalhão e pelo Delegado titular da delegacia distrital aos quais, sem prejuízo de demais atribuições, se confere a atividade de gerência local da política de segurança, com incumbência, tanto de planejar contramedidas aos problemas de segurança diagnosticados pelas CISP, quanto de controlar a execução destas. Para tanto devem:

- promover uma rotina de análise criminal, identificação de problemas, levantamento e troca de informações e sistematização de demandas;
- estabelecer prioridades, planejar e monitorar ações e operações integradas de segurança pública em suas circunscrições;
- promover uma rotina de reuniões para levantamento de dados de campo e estatísticos pertinentes às suas circunscrições;
- promover uma rotina de reuniões para consolidação do planejamento de suas áreas;
- definir e encaminhar demandas não solucionadas surgidas nas circunscrições para o Comandante do CPA e o diretor do DPA da RISP correspondente;
- designar o servidor para desempenhar a atividade de ponto focal da unidade sob sua administração.
- planejar ações em conjunto com os representantes de outros programas de governo com pertinência com a segurança pública.

O planejamento é registrado na Plataforma Digital Segurança Cidadã – SIM, em um único documento digital, o Plano de Ação Integral e Participativo (PAIP), que reúne: (i) os descritivos dos

problemas diagnosticados pelos pontos focais de cada CISP; (ii) as contramedidas e os responsáveis por sua execução, definidos pelos gerentes locais (Comandante de batalhão e Delegado titular da delegacia distrital); e (iii) a indicação dos *status* destas.

O SIM entende o planejamento integral como processo de formulação de soluções que contempla os variados aspectos de um mesmo problema diagnosticado, cujas dimensões são comportamentais (problemas socioeconômicos, populacionais e de convivialidade), ambientais (degradação urbana e eventuais lacunas do Sistema de Garantia de Direitos) e outros fatores de risco facilitadores da violência e criminalidade que, presentes na CISP, possam tanto impactar os IEC quanto o sentimento de segurança da população.

No Nível 3 de atribuições verificamos a aplicabilidade do instrumento de gestão e melhoria contínua de processos: o ciclo PDCA. Este é dedicado à gestão das atividades operacionais que tem como finalidade o aprimoramento dos processos de trabalho para a prestação de produtos e serviços de melhor qualidade para os cidadãos.

Nesse caso, a primeira etapa, do planejamento (*plan*), encerra as fases da identificação do problema e suas causas, em termos de: verificação do alcance de metas, identificação de condicionantes que favorecem o evento delituoso, e a fase de análise do fenômeno, entendida como a descrição quantitativa e qualitativa da dinâmica criminal e das condicionantes identificadas, óbices à segurança dos territórios (sujeitos e espaços).

Realizado o levantamento, análise e registro de problemas na Plataforma Digital Segurança Cidadã– SIM pelos servidores do Nível 4 de atribuições, segue-se a proposição de contramedidas, sob responsabilidade dos gerentes locais. Quando, ao conjunto de problemas, são definidas e registradas as respectivas contramedidas, realiza-se a subetapa de elaboração do PAIP.

Dado, porém, o fato de a gerência local ser, no âmbito do batalhão de Polícia Militar (BPM) e da delegacia distrital, atribuição do Comandante e do Delegado, respectivamente, a **consolidação do PAIP – que se efetiva no Nível 3 – lhes é reservada, cabendo a estes a promoção de inclusões e exclusões aos lançamentos já produzidos a partir do Nível 4.** A estes gerentes locais também incumbe a coordenação e supervisão da execução das ações (contramedidas) planejadas, para cumprimento efetivo pelos agentes das suas unidades.

De outra parte, a verificação dos resultados, em termos de ocorrências criminais e provimento de soluções para as demais condicionantes identificadas, sob a forma de monitoramento, é atribuição de todos os agentes policiais, notadamente dos pontos focais do SIM, no Nível 4; do Comandante de BPM e dos Delegados titulares das delegacias distritais, no Nível 3; e, especialmente, do Comandante do CPA e do Diretor do DPA, no Nível 2; e, em termos de política de segurança, como avaliação da cúpula do setor, no Nível 1.

Atenção: a etapa de verificação de problemas (ou resultados indesejados) se caracteriza como atividade constante para fenômenos relativos à segurança, demandando o diagnóstico ininterrupto e integral, ou seja, para além da análise das estatísticas criminais.

Essa etapa faz ainda mais sentido em se tratando de problemas que extrapolam o poder de ação das polícias, como, por exemplo: problemas ambientais, demográficos e socioeconômicos, os quais têm potencial de se transformar em efetivos problemas de violência ou criminalidade, ou, minimamente, em obstáculos ao enfrentamento adequado dessas.

No limite, a identificação de problemas relativos à oferta do serviço público de segurança, não se restringe à verificação do alcance de metas, mas se estende ao constante levantamento e monitoramento de condicionantes que, estando presentes, favorecem a produção das violências ou da criminalidade.

O ciclo PDCA, na esfera privada (onde e para o qual foi originalmente desenvolvido), evidencia caráter intermitente, o que significa dizer que se inicia a partir de um evento (danoso) seu disparador e se encerra quando esgotada tal ocorrência. Todavia, adquire caráter contínuo quando aplicado à esfera pública, na qual (diferentemente do ambiente corporativo em cujos processos são controlados), a possibilidade de eventos danosos cresce exponencialmente em termos de variedade de tipos e quantidade de ocorrências, forçando-o a desenvolverem-se em modo contínuo.

Atenção: os pontos focais de CISP e AISP, responsáveis pelo apoio metodológico-administrativo aos gerentes locais (Comandante de BPM e Delegado titular da delegacia distrital), são designados por estes que devem, então, dar ciência imediata do ato a seus superiores diretos, a saber, Comandante do CPA e Diretor do DPA.

Reunião do Nível 3

A RN3 objetiva a consolidação do PAIP para a redução da violência e criminalidade na AISP. Considera-se que o PAIP está consolidado após a validação do diagnóstico de problemas de cada CISP pelo Comandante de BPM e pelo Delegado titular da delegacia distrital; e definido pelos mesmos as contramedidas, ao menos, em face dos problemas de incidência criminal.

A Reunião de Nível 3 deve acontecer independentemente dos resultados alcançados em termos de IEC, com frequência trimestral, em dia e horário definidos pela coordenadoria do SIM.

Obrigatoriamente devem participar da RN3:

- o comandante de Batalhão da Polícia Militar;
- os titulares de Delegacias Legais da Polícia Civil;
- os pontos focais de cada CISP da AISP;
- o Coordenador de Análise e Integração Regional;

Participam facultativamente:

- outros participantes a critério dos Delegado titulares das delegacias distritais da AISP ou do Comandante da AISP (Unidades Especiais e Especializadas, Órgãos de outras esferas governamentais que guardem pertinência com o tema em análise).
- Chefe da 3ª seção
- Comandante da Cia PM;
- representantes do programa Operação Segurança Presente;
- representantes de outros programas e ações de governo, em funcionamento no território da AISP, cujos objetivos programáticos reflitam na melhoria da qualidade da prestação do serviço público de segurança.

Considerada a unidade policial que sediará a reunião, a mesma é aberta, conduzida e encerrada pela autoridade, civil ou militar, anfitriã ou outra de maior status em favor de quem esta queira declinar ou ainda alguém entre os participantes de frequência obrigatória que aceite sua indicação. Caso a reunião ocorra em uma unidade da SEPM, quem abre a mesma é o Comandante; caso a reunião seja em uma unidade da SEPOL, a mesma é iniciada pelo Delegado, sendo que estes podem solicitar que outra pessoa faça a abertura da reunião. Em sedes outras que não as da SEPM ou da SEPOL, ouvidas as maiores autoridades presentes, poderá o Coordenador de Análise e Integração Regional assumir esta tarefa.

A reunião realizada à distância (modalidade remota) deverá ser conduzida pela autoridade anfitriã, com o apoio do ponto focal da AISP, que providenciará a geração e encaminhamento dos links

de acesso, direcionará as apresentações, elaborará roteiro, conduzirá a execução das tarefas, bem como registrará a participação dos envolvidos na reunião. Encerrada a reunião, encaminhará ao Diretor do DPA e Comandante do CPA, assim como à Coordenadoria do SIM todos estes procedimentos. (Produto da RN 3)

A apresentação dos dados quantitativos da dinâmica criminal da AISP e de suas CISP e a divulgação de informes de interesse a respeito do SIM devem ser realizadas pelo Coordenador de Análise e Integração Regional, imediatamente após o cumprimento feito pela autoridade, civil ou militar, anfitriã ou outra de maior *status*, eventualmente presente.

A apresentação dos diagnósticos deve ser realizada, preferencialmente, pelos Pontos Focais de cada CISP e os Comandantes das CiaPM correspondentes.

As intervenções do Comandante do BPM e de cada Delegado Titular das delegacias distritais devem ser feitas quando da apresentação dos diagnósticos referentes às suas respectivas unidades.

As eventuais correções nos diagnósticos, propostas pelos Comandantes de BPM e cada um dos Delegados Titulares das delegacias distritais, bem como as Contramedidas por eles definidas, poderão ser registradas pelo Ponto Focal da AISP e incluídas na Plataforma Digital Segurança Cidadã – SIM, no mês subsequente no trimestre em análise.

À exceção dos problemas relativos à incidência criminal, todos os demais diagnosticados que extrapolam os limites de resolubilidade do Comandante de BPM ou dos Delegados Titulares das delegacias distritais, a critério destes, podem ser mantidos no PAIP, sem definição de Contramedida, para posterior submissão às considerações, conforme o caso e, respectivamente, do Comandante do CPA ou Diretor do DPA.

Imediatamente após a reunião, o Ponto Focal da AISP encaminha a relação de participantes à Coordenadoria do SIM.

A Figura 13 apresenta o quadro de responsabilidades da Reunião do Nível 3 conforme as atividades desenvolvidas para o registro da reunião deste nível.

Figura 13 – Responsabilidades dos atores envolvidos na Reunião do Nível 3

Responsabilidades da Reunião de Nível 3	
Atividade	Responsabilidade
Agendamento da RN 3	Coordenadoria do SIM
Controle da relação de participantes	Ponto Focal da AISP
Apresentação dos dados estatísticos da AISP, desdobrados por CISP	Coordenador de Análise e Integração Regional
Agregação das RN 4 das CISP sob a forma de (PAIP)	Ponto Focal da AISP
Apresentação dos diagnósticos e eventuais contramedidas, registrados no PAIP	Pontos Focais das CISP e Comandante da CiaPM
Revisão, validação e/ou indicação de complementação do conteúdo do PAIP	Comandante da BPM e Delegados Titulares de Delegacia Legal
Registros das eventuais revisões e/ou complementações na Plataforma Digital Segurança Cidadã, SIM	Ponto Focal da AISP
Encaminhamento da relação de participantes para a Coordenadoria do SIM	Ponto Focal da AISP

Fonte: Elaboração própria.

Atenção: cabe aos Coordenadores de Análise e Integração Regional na assistência técnico-metodológica:

- fomentar e dinamizar o planejamento integrado de ações com foco na obtenção de resultados otimizados em segurança;
- incentivar e apoiar a abertura de canais permanentes de diálogo entre os órgãos que compõem o Sistema de Garantia de Direitos, a sociedade civil organizada e os demais órgãos das esferas municipal, estadual e federal, além de outros atores envolvidos nos problemas atinentes ao setor segurança;
- fomentar a realização das capacitações necessárias para o funcionamento do programa;
- promover a discussão, no âmbito das AISP, de temáticas específicas com base nos diagnósticos locais.

Figura 14–Modelo de Relação de participantes

Reunião de Nível 3					
Dados da reunião					
Data		Local			
Unidade	Nome	Cargo	Telefone	E-mail	Rubrica

Fonte: Elaboração própria.

Nível 2 – Gerencial Regional

O Nível 2 do SIM situa-se imediatamente abaixo do topo da pirâmide organizacional, no estrato designado gerencial regional. Na perspectiva do ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais, este nível corresponde à etapa de monitoramento da execução das ações planejadas.

O Nível 2 de atribuições funciona no âmbito da RISP e é integrado pelo Comandante do CPA e pelo Diretor do DPA, aos quais, sem prejuízo de demais funções, se confere a atividade de gerência regional da política de segurança, com atribuição de monitorar o planejamento e a operação empreendidos pelos níveis antecedentes, face à consecução de suas diretrizes desdobradas da política de segurança.

A atividade de monitoramento realizada pelo Comandante do CPA e Diretor do DPA, no âmbito do programa SIM, se efetiva a partir da análise do PAIP e entende (i) o conhecimento dos problemas diagnosticados pelo nível 4; (ii) a avaliação das contramedidas planejadas pelo nível 3; (iii) o cotejo dos resultados alcançados frente às contramedidas implementadas; (iv) a identificação das ações exitosas implementadas pelas AISP; (v) a identificação das falhas no planejamento ou na implementação das contramedidas; e (vi) a propositura de ajustes no planejamento ou na implementação das contramedidas.

Além disso, devem:

- comunicar os atos convocatórios, diretrizes e metas fixadas, além dos resultados divulgados pela coordenadoria do SIM e pelo nível estratégico;
- promover uma rotina de reuniões e monitoramento do cumprimento das metas;
- conhecer as demandas e sugestões de contramedidas provenientes do nível tático-operacional;
- estabelecer estratégias de integração e cooperação regionais;
- instituir fórum permanente de análise, compartilhamento de informações e ações conjuntas;
- colher informações que subsidiem seu processo decisório, bem assim de seus superiores, no tocante:
 - aos resultados alcançados pelas mesmas, frente às metas fixadas para cada uma;
 - aos problemas mais relevantes de cada AISP;
 - aos problemas que se repetem por várias AISP (incluindo os relativos a insumos e processos);
 - ao elenco das contramedidas adotadas por eles próprios e seus subordinados (organizado em termos de 1. ações da polícia civil; 2. ações da polícia militar; e 3. ações conjuntas);
 - ao rol das propostas de contramedidas a serem adotadas pelo nível estratégico.

As propostas de Contramedidas, apresentadas pelos Comandantes do CPA e Diretor do DPA, a serem adotadas pelos gestores do nível estratégico do setor segurança e/ou demais agências dos três

níveis de governo, deverão estar fundamentadas em diagnóstico acompanhado de justificativa, estabelecendo clara correlação entre o problema e seu impacto no setor segurança da RISP. Igualmente, tais propostas deverão apresentar sugestão de encaminhamento, além de referência a projeto ou atividade governamental já existente, quando houver.

Atenção: cabe ao Comandante do CPA e Diretor do DPA o encaminhamento à Coordenadoria do SIM, via ofício, de lista atualizada dos servidores designados para desempenhar a atividade de Ponto Focal na RISP, AISP e CISP subordinadas, ao fim de cada trimestre.

Atenção: na penúltima semana do mês, o Coordenador de Análise e Integração Regional deve reportar, ao Comandante do CPA e Diretor do DPA, as CISP que, no mês, realizaram RN4, como também aquelas que não a fizeram. Serão consideradas como realizadas apenas as reuniões cadastradas na Plataforma Digital Segurança Cidadã – SIM, das quais constem descritivos produzidos no mesmo mês de sua ocorrência.

Cabe ainda, aos Coordenadores de Análise e Integração Regional, na assistência técnico-metodológica, com orientações acerca da elaboração do PAIP:

- incentivar e apoiar a abertura de canais permanentes de diálogo entre os órgãos que compõem o Sistema de Garantia de Direitos, a sociedade civil organizada e os demais órgãos das esferas municipal, estadual e federal, além de outros atores envolvidos nos problemas atinentes ao setor segurança;
- fomentar as capacitações necessárias para o funcionamento do programa;
- promover a discussão, no âmbito das RISP e AISP, de temáticas específicas com base nos diagnósticos locais.

Reunião do Nível 2

A RN2 tem como objetivo o monitoramento dos procedimentos planejados por cada AISP para enfrentamento dos problemas por elas diagnosticados.

A reunião de trabalho deste nível de atribuições ocorre independentemente dos resultados alcançados em termos de IEC, com frequência mínima trimestral, em dia e horário definidos pela coordenadoria do SIM. É obrigatória a participação:

- do Comandante do CPA da RISP;
- do Diretor do DPA da RISP;
- dos Comandantes dos BPM da RISP;
- dos Delegados Titulares das delegacias distritais da RISP;

- dos Pontos Focais de cada AISP e CISP da RISP;
- dos Pontos Focais da RISP;
- do Coordenador de Análise e Integração Regional;

Participam facultativamente:

- os representantes dos Departamentos, Coordenadorias e Órgãos de execução da SEPOL, por demanda;
- os representantes dos órgãos de assessoramento do Estado-Maior Geral, Comandos Intermediários e Coordenadorias da SEPM, mediante convite do Comandante do CPA ou Diretor do DPA.
- os representantes de outras instituições dos três níveis de governo, a convite;
- dos representantes das Unidades Especiais e/ou Especializadas, mediante convite do Comandante do CPA ou Diretor do DPA.
- representantes do programa Operação Segurança Presente;
- representantes de outros programas e ações de governo, em funcionamento no território da RISP, cujos objetivos programáticos reflitam na melhoria da qualidade da prestação do serviço público de segurança.

Considerada a unidade policial que sediará a reunião, a mesma é aberta, conduzida e encerrada pela autoridade, civil ou militar, anfitriã ou outra de maior *status*, em favor de quem esta queira declinar, ou ainda alguém entre os participantes de frequência obrigatória que aceite sua indicação.

A apresentação dos dados quantitativos da dinâmica criminal da RISP e de suas AISP deve ser realizada pelo Coordenador de Análise e Integração Regional, imediatamente após o cumprimento feito pela autoridade, civil ou militar, anfitriã ou outra de maior *status*, eventualmente presente.

A apresentação dos PAIP é realizada pelo Comandante de BPM e cada um dos Delegados Titulares das delegacias distritais da AISP. Na oportunidade, à exceção dos problemas relativos à incidência criminal, todos os demais contidos no PAIP que extrapolam os limites de resolubilidade do Comandante de BPM ou do Delegado titular da Delegacia Legal devem ser submetidos às considerações, conforme o caso e, respectivamente, do comando de CPA ou do Diretor do DPA.

As eventuais correções nos PAIP propostas pelo Comandante do CPA e pelo Diretor do DPA poderão ser registradas pelo Ponto Focal de cada AISP no mês subsequente no trimestre em análise e incluídas na Plataforma Digital Segurança Cidadã - SIM, imediatamente após a reunião.

De igual modo, logo após a reunião, o Ponto Focal da RISP, vinculado à autoridade civil ou militar anfitriã, ou, excepcionalmente, o Coordenador de Análise e Integração Regional, encaminha a relação de participantes à Coordenadoria do SIM.

Figura 15 – Responsabilidades dos atores envolvidos na Reunião do Nível 2

Responsabilidades da Reunião de Nível 2	
Atividade	Responsabilidade
Agendamento da RN 2	Coordenadoria do SIM
Controle da relação de participantes	Ponto Focal da AISP
Apresentação dos dados estatísticos da RISP, desdobrados por AISP	Coordenador de Análise e Integração Regional
Apresentação do PAIP	Comandantes dos BPM e Delegados titulares de Delegacia Legal
Indicação de eventuais correções ao conteúdo do PAIP	Comandante do CPA e Diretor do DPA
Registro das eventuais revisões e/ou complementações na Plataforma Digital Segurança Cidadã, SIM	Ponto Focal da CISP e Ponto Focal da AISP
Encaminhamento da lista de presença para a Coordenadoria do SIM	Ponto Focal da RISP

Fonte: Elaboração própria.

Nível 1 – Estratégico

O Nível 1 do SIM situa-se no topo da pirâmide organizacional, no estrato designado estratégico. Na perspectiva do ciclo de formulação de políticas públicas e programas sociais, este nível corresponde à etapa de avaliação dos resultados alcançados pela política pública.

Suas atribuições funcionam no âmbito de todo estado. O Nível 1 é integrado pelo Governador e pelas máximas autoridades, civis e militares, do setor segurança, entre as quais o Diretor-Presidente do Instituto de Segurança Pública, do titular da pasta a qual esse Instituto se vincule.

Atenção: consolidado no Princípio da Melhoria Contínua, fundamento da estratégia de Gestão da Qualidade Total, o SIM exige para si frequente avaliação de seus aspectos metodológicos e programáticos.

Sua avaliação deve examinar a pertinência da metodologia, medida a partir do grau de aderência dos usuários a seus procedimentos e instrumentos de apoio gerencial, como também, aferir a equidade de distribuição de meios (assim entendidos os recursos humanos e materiais, bem como os benefícios de programas e atividades), a eficácia das contramedidas adotadas frente os problemas diagnosticados em cada RISP, e o alinhamento destas às diretrizes definidas por este nível estratégico (estratégico).

A avaliação metodológica deve se apoiar em levantamentos de dados de campo nas CISP, AISP e RISP e consultas diretas aos Comandantes de CPA e Diretores de DPA.

A avaliação programática deve considerar o conjunto de problemas reunido pelo Nível 2 de atribuições através de sua atividade de monitoramento, além daqueles diagnosticados pelos demais segmentos da estrutura do setor segurança.

Reunião do Nível 1

A RN1 tem como objetivo subsidiar a revisão das diretrizes da política de segurança, orientar os gerentes regionais (Comandantes de CPA e Diretores de DPA) quanto à implantação das mesmas para o ciclo que está por vencer, e informar a estes sobre o provimento de soluções para os problemas que diagnosticaram, no ciclo vencido.

A reunião de trabalho deste nível de atribuições ocorre independentemente dos resultados alcançados em termos de IEC, com frequência semestral, em dia e horário definidos pela Governadoria do Estado ou por autoridade a quem o governador delegue tal atribuição.

Participam desta reunião:

- o Governador do Estado;
- as máximas autoridades estaduais, civis e militares, do setor segurança;
- o Diretor-Presidente do Instituto de Segurança Pública;
- os Comandantes dos CPA;
- os Diretores dos DPA;
- o Secretário de Estado da Casa Civil,
- o Secretário de Estado de Planejamento e Gestão,
- o Coordenador Geral do SIM;
- Coordenadores de Análise e Integração Regional;

- o Coordenador do Programa Segurança Presente.

Facultativamente, poderão ser convidados representantes de outras secretarias de estado ou órgãos nos três níveis de governo, cujas atribuições sejam pertinentes aos problemas diagnosticados.

A RN1 é aberta, conduzida e encerrada pelo Governador do Estado ou outra autoridade em favor de quem este queira declinar.

A apresentação dos dados quantitativos da dinâmica criminal do estado e de suas RISP deve ser realizada pelo Instituto de Segurança Pública, imediatamente após o cumprimento feito pela autoridade, civil ou militar, anfitriã ou outra de maior *status*, eventualmente presente.

O Comandante de CPA e o Diretor de DPA, em seguida, apresentam, conjuntamente, as seguintes informações sobre sua RISP:

- aos resultados alcançados pelas mesmas, frente às metas fixadas para cada uma;
- aos problemas mais relevantes de cada AISP;
- aos problemas que se repetem por várias AISP (incluindo os relativos a insumos e processos);
- ao elenco das contramedidas adotadas por eles próprios e seus subordinados (organizado em termos de 1. ações da polícia civil; 2. ações da polícia militar; e 3. ações conjuntas);
- ao rol das propostas de contramedidas a serem adotadas pelo nível estratégico.

A critério dos gestores da política de segurança, em conjunto, se pode reservar tempo para palestra, de um convidado, sobre assuntos de interesse do setor.

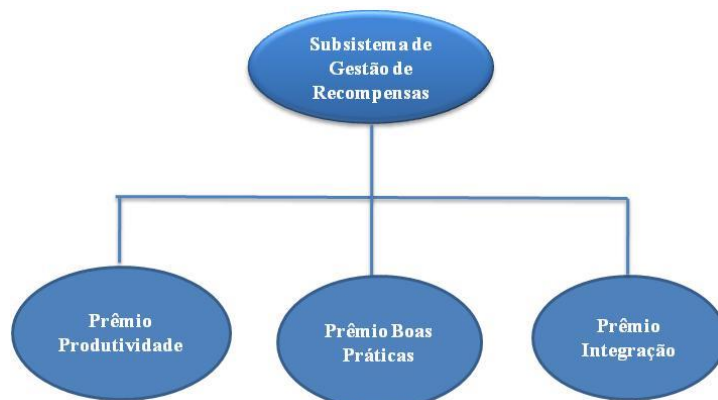
Figura 16 – Responsabilidades dos atores envolvidos na Reunião do Nível 1

Responsabilidades da Reunião de Nível 1	
Atividade	Responsabilidade
Agendamento da RN 1	Governadoria do Estado
Controle da relação de participantes	Coordenadoria do SIM
Apresentação dos dados estatísticos do estado, desdobrados por RISP	Diretor-Presidente do ISP
Apresentação das RISP quanto aos dados característicos dos territórios, análise criminal, diagnóstico de problemas e contramedidas (próprias e sugeridas)	Comandante do CPA e Diretor do DPA
Orientação para implantação das diretrizes da política de segurança para os gerentes regionais (CAP e DPA)	Autoridades gestoras da política pública de segurança
Informar sobre o provimento de soluções para problemas diagnosticados	Autoridades gestoras da política pública de segurança

Fonte: Elaboração própria.

3.3. Subsistema de Gestão de Recompensas

Figura 17 – Estrutura do Subsistema de Gestão de Recompensas



Fonte: Elaboração própria.

O SIM reconhece, no setor segurança, a eficácia de seus servidores, suas boas práticas e ações de integração, conferindo comendas, conforme o caso, à pessoa ou unidade destes e autorizando o pagamento de pecúnia aos habilitados nas duas primeiras categorias.

A **categoria Produtividade** (Resultados Alcançados) consiste no pagamento, de forma semestral, de valores pecuniários aos policiais civis e militares lotados nas unidades policiais vinculadas às RISP e AISP cumpridoras de metas estratégicas (mensuradas por IEC).

A **categoria Boas Práticas** consiste no pagamento, de forma semestral, de valores pecuniários aos policiais civis e militares lotados nas unidades policiais não concorrentes ao Prêmio Produtividade, as quais apresentam as três melhores iniciativas para o controle da criminalidade, por corporação.

O **Prêmio Integração** reconhece, individualmente, por meio de placa de homenagem ou outro suporte simbólico, o servidor do setor segurança que tenha se destacado em ações de integração, no semestre, independente do alcance de metas pela AISP.

3.3.1. Prêmio Boas Práticas

A **Premiação por Boas Práticas** é um reconhecimento pecuniário aos servidores lotados e em efetivo exercício nas Unidades Policiais Especializadas, Especiais, Administrativas, Educacionais, de Saúde, Técnico Científico e outras Unidades da SEPM e da SEPOL que não atendam aos requisitos para concorrer à **Premiação por Produtividade**, porém apresentem as três melhores iniciativas, por secretaria, para melhoria de processos ou controle da criminalidade.

3.3.2. Prêmio Integração

O Prêmio Integração reconhece individualmente, por meio de placa de homenagem ou outro suporte simbólico, integrantes das RISP, AISP, CISP e demais unidades da SEPOL e SEPM, ou mesmo de outras instituições, que mais tenham se destacado em ações de integração interinstitucional no semestre.

3.3.3. Prêmio Produtividade (por Resultados Alcançados)

A **Premiação por Produtividade** considera a proporcionalidade do bônus em relação aos resultados dos IE atingidos ao final do semestre em relação às metas estabelecidas. O parâmetro para a premiação dessa modalidade é o índice de desempenho de metas (IDM), calculado a partir dos resultados dos IE.

Após a consolidação dos dados do semestre, a instância gestora do SIM divulga o *ranking* de IDM para as RISP e AISP. Fazem jus à premiação pecuniária: (I) a RISP com o melhor desempenho; (II) além das três melhores AISP dentro de um *ranking* para o estado, com valores especiais para a 1ª, 2ª e 3ª colocadas. O valor da premiação pode variar para cada RISP ou AISP segundo o seu IDM, sendo 90% o IDM mínimo a ser alcançado para fazer jus à premiação e, seu limite máximo, 120%.

Condicionalidades

Em relação ao prêmio da RISP, só será elegível a premiação de 1ª colocação a RISP que obtiver o maior resultado de IDM e houver cumprido, no mínimo, 100% das suas metas para todos os quatro IEC.

Em relação às AISP, só serão elegíveis às premiações de 1ª, 2ª e 3ª colocações aquelas que obtiverem os maiores resultados de IDM e que houver cumprido, no mínimo, 100% das suas metas para todos os três IEC.

O pagamento para RISP e/ou AISP que não tiverem cumprido 100% (entre o limite mínimo de 90% e 99,9%) das suas metas para um só ocorrerá se a meta do estado, para o respectivo indicador, for cumprida integralmente.

Índice de Desempenho de Metas

O IDM é calculado com base nos resultados obtidos por uma RISP e/ou AISP num ciclo semestral para cada um dos IEC monitorados pelo SIM. O cálculo para o IDM encontra-se resumido na Figura 18.

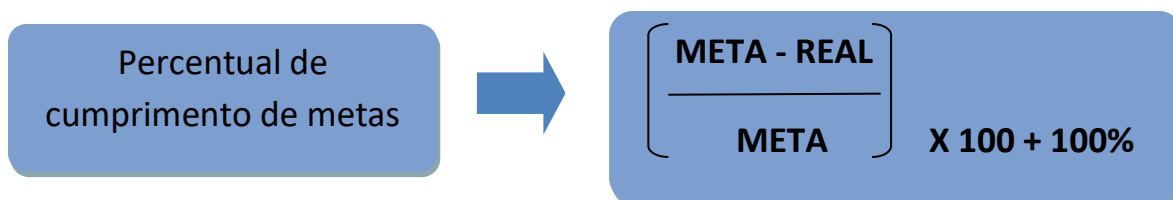
Figura 18 – Cálculo do Índice de Desempenho de Metas (IDM)

Indicadores estratégicos de criminalidade	Resultado no semestre	Peso	Fator alcançado
IEC "A"	% de cumprimento de meta	[Valor]	Fator no Indicador
IEC "B"	% de cumprimento de meta	[Valor]	Fator no Indicador
IEC "C"	% de cumprimento de meta	[Valor]	Fator no Indicador
(...)	% de cumprimento de meta	[Valor]	Fator no Indicador
IEC "n"	% de cumprimento de meta	[Valor]	Fator no Indicador
Índice de Desempenho de Meta		SOMA DOS FATORES/ SOMA DOS PESOS	

Fonte: Elaboração própria

O primeiro passo é o cálculo do percentual de cumprimento de meta para cada IEC. O resultado é obtido através da diferença entre a meta e o realizado para o IEC no ciclo semestral, dividido pelo valor da meta, multiplicado por 100 e acrescido de 100%, conforme fórmula apresentada na Figura 19.

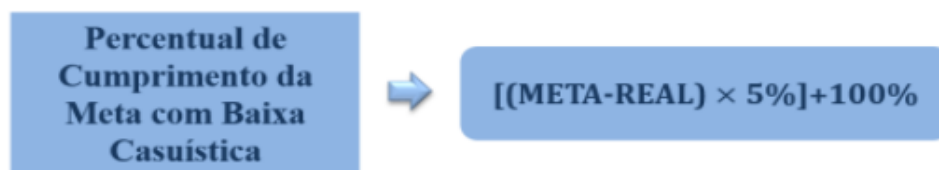
Figura 19– Cálculo do percentual de cumprimento da meta



Fonte: Elaboração própria.

Para os IEC com metas de baixa casuística (até 20 ocorrências), com o objetivo de evitar distorções em pequenas variações absolutas, convencionou-se a fórmula apresentada na Figura 20.

Figura 20– Cálculo do percentual de cumprimento da meta com baixa casuística



Fonte: Elaboração própria.

Para casos cujas metas estejam compreendidas entre três e zero, aplica-se o valor máximo de pontuação possível (120,0%), para o melhor resultado a ser alcançado (zero ocorrência).

O segundo passo é a multiplicação do percentual de cumprimento de meta, calculado para cada IEC pelos respectivos pesos, obtendo, assim, o Fator Alcançado. Por fim, o IDM é obtido pela soma dos fatores, dividindo o total pela soma dos pesos.

Figura 21 – Fórmula do IDM

Indicadores estratégicos	Resultado no semestre	Peso	Fator alcançado
Letalidade Violenta	% Cumprimento da Meta	x3	Fator no Indicador Letalidade Violenta
Roubos de Veículos	% Cumprimento da Meta	x2	Fator no Indicador Roubos de Veículos
Roubos de Rua	% Cumprimento da Meta	x1	Fator no Indicador Roubos de Rua
Roubos de Carga	% Cumprimento da Meta	x1	
ÍNDICE DE DESEMPENHO DE METAS = SOMA DOS FATORES ÷ 7			

4. Referências Bibliográficas

- ADORNO, Sérgio. Políticas públicas de segurança e justiça penal. **Cadernos Adenauer**, v. IX, n. 4, p. 9-25, 2009.
- ARANTES PAULO, Luiz Fernando. O PPA como instrumento de planejamento e gestão estratégica. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n.2, p. 171-187, 2010.
- BAPTISTA, T. W. F.; REZENDE, M. A ideia de ciclo na análise de políticas públicas. In: MATTOS, Ruben Araújo de; BAPTISTA, Tatiana Vargas de Faria (orgs.). **Caminhos para análise das políticas de saúde**. Rio de Janeiro: Rede Unida, 2011.
- BELLESA, Mauro. Em busca de uma nova polícia, democrática e comprometida com a cidadania. **Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 21/05/2014. Disponível em: <<http://www.iea.usp.br/noticias/policia>>. Último acesso em: 25 out. 2018.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Coordenação de Documentação e Informação – Brasília: MP, 2012. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores_orientacoes_basicas_aplicadas_a_gestao_publica.pdf>. Último acesso em: 15 jan. 2021.
- CABRAL, S.; FIRPO, S.; COSTA, M. M.; VIOTTI, L. **O Poder da Gestão na Segurança Pública: O Caso do Rio de Janeiro**. São Paulo: Insper, 2017.
- FREIRE, Moema Dutra. Paradigmas de segurança no Brasil: da ditadura aos nossos dias. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, vol.3, n.1, p. 100-114, 2009.
- HOWLETT, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony. **Política Pública: seus ciclos e subsistemas: Uma abordagem integral**. Tradução de Francisco G. Heidemann. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Avaliação de políticas públicas no Brasil: uma análise da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR)**. Brasília, Guilherme Mendes Resende: 2017. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/170215_livro_avalicao_politicas_publicas_brasil_vol3.pdf>. Último acesso em: 15 jan. 2021.
- JANNUZZI, Paulo de Martino. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 56, p.137-160, 2005.
- _____; PATARRA, Neide Lopes. **Manual para capacitação em indicadores sociais nas políticas públicas e em direitos humanos**. São Paulo: Oficina Editorial, 2006.
- MARTINS, S.C. **Gestão da Informação: estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- MINUCI, Elaine Garcia. Fontes de dados e metodologias para construção de indicadores analíticos e sintéticos: Módulo: Indicadores Educacionais, s.d., 46 slides. Apresentação de slides. Disponível em <<http://produtos.seade.gov.br/produtos/anipes/pdf/05.pdf>>. Último acesso em 26 abr. 2021.

MOEN, Ronald; NORMAN, Clifford. Evolution of the PDCA Cycle. In: Proceedings of the 7th ANQ Congress, Tóquio. **Proceedings**. Tóquio: Asian Network for Quality, 2009. p.1-11.

RIBEIRO, Andreia Cristina Pires de Azevedo Pinto; NUNES, Rogerio da Silva; WEINZIERL, Greici; JACOBSEN, Alessandra de Linhares. Gestão por resultados na administração pública: a implantação no núcleo estadual do ministério da saúde em alagoas. In: **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7, 12 e 13 de agosto de 2011**, Rio de Janeiro. Disponível em: <www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/VII-CNEG-2011/T11_0419_1595.pdf>. Último acesso em 26 abr. 2021.

RUA, M. G. **Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores**. Brasília: ENAP, 2004. (*Mimeografado*)

RIO DE JANEIRO (Estado). SSP. Resolução 263, de 26 de julho de 1999, alterada pela Resolução SSP 607, de 24 de março de 2003. Define os coordenadores das áreas integradas de Segurança Pública, e dá outras providências. Disponível em: <http://arquivos.proderj.rj.gov.br/isp_imagens/Uploads/Resolucao263.pdf>. Último acesso em: 29 abr. 2021.

_____. (Estado). Decreto nº 40.859, de 23 de julho de 2007. Cria, sem aumento de despesa, a Câmara de Gestão de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro - CAGESP, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto_40_859_23072007.htm>. Último acesso em: 29 abr. 2021.

_____. (Estado). Decreto nº 40.930 de 25 de junho de 2009. Dispõe sobre a criação e implantação das Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) e das Circunscrições Integradas de Segurança Pública (CISP) para todo o território do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://arquivos.proderj.rj.gov.br/isp_imagens/Uploads/Decreto%2041930_25062009.pdf>. Último acesso em: 29 abr. 2021.

_____. (Estado). Decreto nº 40.931, de 25 de junho de 2009. Dispõe sobre o sistema de definição e gerenciamento de metas para os indicadores estratégicos de criminalidade do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto_41_931_-_250609.htm#:~:text=Rio%20de%20Janeiro-,Decreto%2041.931%20%2D%2025%2F06%2F09%20%2DDisp%C3%B5e%20sobre%20o,Estado%20do%20Rio%20de%20Janeiro>. Último acesso em: 18 jun. 2021.

_____. (Estado). **Manual de Revisão PPA: Plano Plurianual 2016-2019**. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2017, 42p.

TREVISAN, Andrei Pittol; BELLEN, Hans Michael van. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 529-550, 2008.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Data Grama Zero**, v.3, n.4, 2002.

VIGNOLI, Francisco Humberto. Legislação e execução orçamentária. In: BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo Roberto (orgs.). **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. p. 365-381.