

INDICADORES DE DESEMPENHO QUE AVALIAM O PRODUTO QUE A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO OFERECE AO CIDADÃO POR MEIO DO POLÍCIAMENTO CICLÍSTICO.

*Victor Lúcio do Prado*¹

RESUMO

O presente trabalho analisou de que forma a administração gerencial estaria sendo empregada na Segurança Pública, sobretudo, na Polícia Militar de Estado de Mato Grosso, especificamente quanto ao emprego do policiamento ciclístico na área do 1º Batalhão de Polícia Militar. Do mesmo modo discorreu sobre a administração gerencial a sua eficiência, a sua eficácia e sua efetividade, que com a implementação de indicadores de avaliação de desempenho o policiamento ostensivo, processo em bicicleta, poderia ser controlado redimensionado sob o aspecto de uma gestão por excelência, no que diz respeito à forma de realiza a policiamento ostensivo. Por meio de pesquisas documentais, bibliografia e questionários a campo obtivemos um resultado quanto aos indicadores de desempenho que são utilizados no policiamento ciclístico do batalhão, alvo da pesquisa. Por fim, o objeto da pesquisa foi de certa forma alcançada colocando em tona a formulação de indicadores de desempenho, com a finalidade de avaliar o desempenho da Polícia Militar, como forma de orientar uma construção de um modelo gerencial, e racional de segurança pública.

Palavras-chave: *Polícia Militar – Administração Gerencial – Indicadores – Desempenho.*

ABSTRACT

This study examined how the managerial administration was being employed in Public Safety, above all, the Military Police of Mato Grosso, specifically the use of cycling in the policing of the 1st Military Police Battalion area. Likewise discussed the managerial administration its efficiency, efficacy and effectiveness that with the implementation of indicators to assess the performance of beat policing, bike process could be controlled resized under the aspect of a management par excellence, regarding how to perform the beat policing. Through desk research, literature and questionnaires to field got a result as the performance indicators that are used in cycling policing Battalion, target search. Finally, the object of the research was somewhat achieved in putting forth the formulation of performance indicators in order to evaluate the performance of the Military Police, as a way of orienting a building construction management model, and rational public safety.

Key words: *Military Police - Management Administration- Indicators - Performance.*

¹ Oficial da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Graduado em Gestão de Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar Costa Verde (APMCV/MT).

INTRODUÇÃO

Avaliar o nosso produto, de forma que ele possa ser mensurado atualmente é uma tarefa muito difícil, diagnosticar um policiamento tentando deixar de lado os obscuros números, que deixa nas trevas a ótica de uma gestão gerencial, a qual as instituições policiais militares ainda estão em fase de maturação, chega a ser um desafio.

Então, eis que surge um problema: Quais os indicadores que podem avaliar a produtividade do policiamento ostensivo, processo em bicicleta, na circunscrição do 1º Batalhão de Polícia Militar?

Tentar mensurar de forma gerencial, com padrões de qualidades e metas a serem alcançadas, buscando otimizar o nosso produto, para bem servir o nosso único e tão somente cliente, a sociedade, assim, deveriam ser as Instituições Polícias Militares fato este que gerou a formulação de uma hipótese, ou seja, se houver indicadores que possam avaliar o desempenho do policiamento ostensivo, processo em bicicleta, então poderemos oferecer um produto eficiente, eficaz e efetivo a sociedade.

Assim, com o objetivo de avaliar o policiamento ciclístico de forma gerencial, utilizamos a metodologia hipotética dedutiva, onde a partir da hipótese levantada realizamos pesquisas documentais, bibliográficas, bem como, pesquisa de campo com os componentes do policiamento ciclístico da 1ª Companhia do 1º Batalhão da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso em Cuiabá no intuito de buscar a verdade a respeito da premissa alçada.

Partindo, então, desses pressupostos exploramos os indicadores de eficiência norteando lugares até então desconhecidos acreditando que o mapeamento desse desconhecido poderia rechaçar as engrenagens do ofício policial militar, sobretudo, quando consideramos a busca pela excelência do serviço prestado a sociedade.

Portanto, o desígnio pelo tema teve o intuito de conhecer a gestão pela qualidade aplicada no serviço policial militar, as suas nuances, os seus objetivos, e, sobretudo, se tal mecanismo de controle e avaliação está sendo implementada efetivamente na Polícia Militar, então, por meio da resposta ao problema poderemos verificar se o tipo de gestão empregada no policiamento ciclístico da 1ª Companhia

de Polícia Militar pode ser avaliada. E a partir daí, identificar os indicadores que possibilitem as avaliações, no que tange a gestão pública por resultado na segurança pública, quanto ao policiamento ostensivo processo em bicicleta.

1. ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL NA SEGURANÇA PÚBLICA COM FOCO NO CIDADÃO

Não há como se falar de gestão por resultados sem que façamos uma análise histórica dos modelos de administração que advém da caracterização do patrimonialismo terminando com a implementação de fato do gerencialismo alavancado segundo os princípios e metas da governança responsiva, que com a implantação de indicadores de resultados possam ser reavaliados por meio de um processo lógico, na busca de otimizar a produto oferecido ao seu cliente, que permeiam a nossa gestão administrativa como forma de um mosaico gerencial, ao qual citamos Durante e Zavarato (2007):

Vale ressaltar que convivem atualmente no Brasil princípios característicos dos vários modelos que surgiram neste processo de evolução – patrimonialismo, burocracia, gerencialismo puro, *consumerism* e governança responsiva. Os novos modelos de gestão pública não substituíram os antigos, e princípios, que em tese seriam antagônicos, conseguem conviver e sobreviver sem muita dificuldade. A gestão pública do Estado oligárquico e *patrimonial* no Brasil era profundamente marcada pelo fato de os critérios de tomada de decisão e escolha não serem racional-legais e pelo fortalecimento contínuo de um complexo sistema de agregados e clientes em torno dos gestores públicos, sustentados pelo Estado, confundindo o patrimônio público com o estatal. Nesse contexto, a democracia era uma grande farsa, pois a distância educacional e social entre a elite política e o restante da população era imensa, a principal função do Estado patrimonial era garantir emprego e sobrevivência dos funcionários públicos por meio de prebendas e sinecuras os critérios de tomada de decisão dos gestores públicos eram pessoais e não existia preocupação com os resultados que deveriam ser alcançados pela Administração Pública.

A partir da redefinição dos processos de gestão pública, mais especificamente ao que se refere a prestação de contas do serviço prestado pelas organizações públicas, bem como, pelos servidores públicos, ao cidadão, seu cliente, as organizações Policias Militares não ficaram as margens do processo, portanto, não deixaram de sofrer essa reengenharia estrutural em busca de eficiência, eficácia e efetividade em suas ações, assim em uma dinâmica ascendente vem se adotando sistemas de gestão visando a otimização da sua produtividade, conjuntamente a uma

diminuição dos gastos públicos visando assim, evitar desperdícios, tentando com essas medidas, nem que seja em níveis teóricos ou até mesmo de uma forma empírica, procurar adotar um padrão de qualidade do serviço prestado dos militares estaduais.

Em termos gerais, destacam-se a seguir algumas evidências empíricas desse avanço da gestão das ações e políticas de segurança pública no Brasil. Cabe ressaltar que tais práticas e ferramentas não foram implementadas de forma sistêmica e generalizada em todos os órgãos de segurança pública. Na realidade, na maioria das vezes, são ações isoladas que passam por sérios problemas de continuidade na medida em que enfrentam contextos de mudança de gerência política dos órgãos de segurança pública.

- a difusão da estratégia de identificação de *hot spots*, zonas quentes de criminalidade, para pautar o processo de distribuição dos recursos humanos e materiais dos órgãos de segurança pública;
- a colocação de câmeras de vídeo para monitorar incidentes e violências no ambiente urbano, ampliando o espaço de atuação da polícia sem aumentar a necessidade de recursos humanos;
- a difusão do aluguel de viaturas pelos órgãos policiais como forma de economizar recursos financeiros e agilizar o processo de manutenção dos veículos;
- a difusão nacional da criação de conselhos estaduais ou municipais de segurança pública para viabilizar a maior participação da população na proposição de demandas e execução das ações policiais;
- a disponibilização de formas de registro de ocorrências por meio da Internet, facilitando o acesso da população a certos serviços prestados pelos órgãos de segurança pública;
- a difusão dos princípios do policiamento comunitário entre os profissionais de segurança pública, principalmente no âmbito das polícias militares;
- o desenho de políticas e ações de segurança pública baseadas na composição de redes multissetoriais para execução das ações, envolvendo as áreas de saúde, educação, trabalho, lazer, entre outros órgãos públicos;
- a valorização de planejamentos estratégicos para orientar a atuação dos profissionais de segurança pública na execução de suas ações;
- o uso de sistemas informatizados para registro de ocorrências, atendimentos de demanda, despacho de viaturas, administração de recursos humanos e materiais, administração financeira, entre outros usos;
- o fortalecimento dos municípios como atores-chave no desenvolvimento de ações de prevenção da violência e criminalidade;
- a criação de setores de estatística e análise de dados criminais no âmbito dos órgãos estaduais de segurança pública;
- o uso de sistemas de indicadores de desempenho para monitorar continuamente as ações e resultados alcançados pelos órgãos policiais. (DURANTE; ZAVATARO, 2007)

No entanto, implementar uma política de gestão pública, no campo da segurança pública, tem as suas dificuldades devido à ausência de um modelo que oriente e permeie as mudanças direcionadas quanto a sua implementação, e sobretudo colocando a sociedade como razão primaz, ator-chave na gestão das ações e políticas, que seria o ápice da evolução de gestão responsiva, particularizada no

aspecto da governança responsiva e sobretudo na garantia dos direitos individuais do cidadão e sobretudo na da preservação do Estado Democrático de Direito.

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. (PROSTÁSIO; VIERA, 2011)

Assim, quando consideramos as especificidades, as peculiaridades de adaptação de cada organização pública os presentes fatores são apresentados como uma das explicações que dificultam as implementações que levam a um novo modelo de gestão pública na segurança pública, deixando de lado a premissa de responsabilizar tão somente as policias como força unilateral responsável por resolver os problemas da segurança pública, mas considerando não só a polícia, mas, incluindo a sociedade bem como outros órgãos governamentais tornando assim, atores no contexto da segurança, que devem agir de forma conjunta a fim obter uma resolução eficaz na problemática, e mesmo assim, ainda encontramos a ausência de condições políticas efetivas para sua execução, bem como, a avaliação dos seus resultados tornando assim um desafio à implementação de gestão por resultado na Instituição Policia Militar.

No entanto, em um contexto em que inexistem avaliações de resultados, ou seja, em que é impossível responsabilizar cada um dos atores pelos resultados de suas ações ou pela falta de sua atuação, o comportamento predominante, na busca por recursos públicos e poder político, continua sendo argumentar que a atuação dos demais nada resolveria e que só a ação do reivindicante efetivamente resolveria o problema da segurança pública. Nesse contexto, os órgãos da segurança pública, uma vez que não podem se esquivar de sua responsabilidade, ainda justificam a incapacidade de alcançar resultados afirmando que já fazem tudo o que podem, porém os outros atores não cumpririam seu papel. (DURANTE; ZAVATARO, 2007).

Devido a uma ausência de atuação social, no intuito da sociedade se comportar como ator fiscalizador das ações de segurança pública, predomina-se no cenário da gestão pública a não responsabilização dos gestores públicos pelos impactos de suas decisões, pois a inexistência de uma prestação de contas leva, por

muitas vezes a ineficiência técnica de dados que poderiam ser utilizados como sistemas de informações, os quais poderiam demonstrar, mesmo de forma rudimentar, os reais resultados obtidos por meio das decisões dos gestores.

O cidadão deve ser visto como um ator mais amplo que o consumidor, pois a cidadania implica direitos e deveres e não apenas a liberdade de escolher serviços públicos e está relacionada com o valor de *accountability*, que requer uma participação ativa na escolha dos dirigentes, no momento da elaboração das políticas e na avaliação dos serviços públicos. O conceito de consumidor também não responde adequadamente ao problema da equidade, pois aqueles que se organizarem melhor podem se tornar clientes preferenciais, transformando alguns consumidores em mais cidadãos do que outros. Deste argumento, verifica-se que entre a avaliação dos consumidores e os atos dos funcionários públicos são necessárias normas e regras para garantir o atendimento do interesse público e não apenas de alguns consumidores. (DURANTE; ZAVATARO, 2007).

Portanto, e nesse cenário que a Instituição Polícia Militar do Estado de Mato Grosso se encontra, procurando evadir do empirismo das ações de polícia procurando o seu espaço na economia gerencial.

Mas em que condições está se dando a modernização do serviço público? Em termos gerais, ela vem ocorrendo através da introdução de uma nova política de gestão pública focando em sua eficácia, fazendo com que haja, neste contexto, uma redefinição dos objetivos, das missões e dos serviços prestados pelas organizações públicas, alicerçada em teorias do bom gerenciamento e da qualidade de seus processos e produtos. Em suma, intenta-se com essa nova filosofia fazer com que seja possível reduzir os custos ao mesmo tempo em que se empreende o aumento da produtividade das organizações públicas, contando, para tanto, com funcionários bem geridos, qualificados e motivados, tudo isso com o objetivo de aperfeiçoar o serviço que se presta ao seu destinatário final (ZAVATARO, 2006)

2. INDICADORES DE DESEMPENHO

Perante os limites e possibilidades deste artigo, definiremos inicialmente “indicadores” enquanto instrumentos importantes para controle, gestão, verificação e medição de eficiência e eficácia não apenas na administração privada, mas também e principalmente na administração pública gerencial, por permitirem comparar situações entre localidades (espaços territoriais) ou entre períodos diferentes de um mesmo município. Na administração pública, a necessidade e importância dos indicadores justificam-se, dentre outros motivos, por aumentarem a transparência da gestão e facilitarem o diálogo entre os mais diversos grupos sociais organizados. Em outras palavras, pode-se dizer que os indicadores são, por um lado, importantes

ferramentas gerenciais de gestão para a administração pública; e por outro, um instrumento fundamental para a fiscalização, controle e acompanhamento da gestão pública por parte dos movimentos populares. Portanto, os indicadores são ferramentas importantes tanto para a burocracia estatal quanto para a sociedade civil, pois aos poucos sem um *Status quo* o serviço policial militar permanecera sem um controle de qualidade conforme Ávila (2003) relata, que se a polícia militar fosse uma empresa capitalista verificaria o que desagrada seu cliente quanto a seu produto, ou então estaria falida. Como é uma empresa pública ela aguarda, tranquilamente, que cheguem as reclamações, para que a partir de então verifique que procedimento tomar, especificamente naquele caso. Apossamo-nos da “falta de concorrência” que ainda justifica nossa existência, a bem da verdade.

Muitos estudiosos reconhecem como fatores de divergências quando se conceitua indicadores de desempenho pra uma gestão pública segurança voltada ao resultado, porém, segundo Ávila (2003) em sua Obra – *Indicadores De Desempenho Nas Ações De Polícia Preventiva*, conceitua categoricamente indicadores de desempenho como ferramentas com as quais se pode medir e mensurar, quantitativamente e qualitativamente os padrões de desempenho de uma determinada Instituição ou Órgão.

No entanto, buscando uma positivação de conceituação no que se refere em indicadores de resultado no deparamos com Armani que relata:

Um indicador é um instrumento de medição usado para indicar mudanças na realidade social que nos interessa. Ele é uma “régua” ou um padrão que nos ajuda a medir, avaliar, ou demonstrar variações em alguma dimensão da realidade relevante para os objetivos de um determinado projeto. Os indicadores fornecem evidências concretas de andamento das atividades, do alcance dos resultados e da realização dos Objetivos de um Projeto (ARMANI, 2003)

Porém, de acordo com o Vera Institute of Justice (2003), um indicador é uma medida que pode auxiliar tanto o pesquisador como o gestor de políticas públicas a avaliar a efetividade da sua ação, no que diz respeito seja à materialização desta ação no prazo previsto (monitoramento), seja ao alcance dos objetivos propostos (avaliação).

Portanto, não há como se falar de indicadores sem ter a conotação de valores, positivos ou, até mesmo, negativos, que agregam um certo *status quo*, no resultado de

um determinado produto a ser avaliado, que em tela seria o processo de policiamento em bicicleta, praticado pelas guarnições de serviço do 1º Batalhão de Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. No entanto, quando nos reportamos à atividade de polícia devemos ter a cautela, para que tal tarefa, não seja direcionada de encontro à subjetividade da segurança pública, e sim se deve ater a primazia de avaliar a ação de policiar que é o problema abordado na presente pesquisa.

Senão vejamos, ao ir de frente com o desafio identificar indicadores que possam nortear a o processo de policiamento em bicicleta, deparamos novamente com Ávila (2003) que descreve:

A identificação de indicadores – que pode muito bem consistir num processo de elaboração – deve acontecer antes das ações, que são os pré-indicadores; durante o processo, que são indicadores de eficiência e de eficácia; e após estas ações são os indicadores de impacto.

Assim, de uma forma didática o autor apresenta três características que devem ser observadas pelos gestores de segurança quando abordado o tema ora pesquisado, a primeira delas é a avaliação antes da ação (**pré-indicadores**), ou seja, quais motivos relevantes, que devem ser observados para que aquele policial deva estar em um determinado local, e bem como, permita ao gestor traçar um resultado provável. Já durante o processo, na presente fase ocorrem duas subdivisões nas quais o gestor poderá mensurar o processo para a elaboração do produto a ser “entregue” ao seu cliente (**indicadores de eficiência**) que buscando um modelo gerencial deverá ter nesse produto o uso racional e otimizado dos recursos utilizados durante a atividade. Enquanto que a seguinte subdivisão (**indicadores de eficácia**) visa avaliar se o objetivo do que foi pretendido, realmente fora alcançado no decorrer da ação, ou seja, na atividade de policiamento em bicicleta. E, bem como, a avaliação nos efeitos sociais que o produto oferecido aos seus usuários o absorve (**indicadores de impacto**).

Assim vejamos:

Esta classificação parece atender objetivos didáticos, e, sobretudo, em termos de operacionalidade policial militar. Cabe ao comandante, pois, tentar verificar, em cada detalhe das atividades policiais, “o quê se encaixa onde”, ou se é realmente essencial no processo. Sempre poderemos mensurá-los quantitativa e

qualitativamente. Sobremaneira nos pré-indicadores, e considerando o modelo de policiamento traçado pelo comandante, temos por certo que se pode auferir este diagnóstico com estes e alguns outros critérios, acrescentando uns e subtraindo outros. (ÁVILA, 2003)

Tabela 1 - Tabela Pedagógica de Indicadores

Anterior a ação	Durante o processo		Posterior a ação
Pré-indicadores	Indicadores de eficiência	Indicadores de eficácia	Indicadores de impacto
Parâmetros	Uso racional	Alcance dos objetivos	Consequências da ação
Crítérios	Otimização de recursos		Efeitos sociais
Avaliação Prévia			Avaliação final

Fonte: Elaboração do Autor com base na obra de Ávila (2003).

Então discorreremos superficialmente sobre os pré - indicadores, ou seja, fatores que antes mesmo do processo ser realizado pelo agente de segurança, poderiam de alguma maneira ser estimado, ou seja, o gestor obter com o “insumo disponível” um parâmetro do que é esperado como produto oferecido, pois sem o qual, não poderia o executor, sequer produzir algo. Quando tratamos a respeito de segurança pública podemos citar Ávila (2003).

Entre os recursos logísticos principais que apresentamos, e que constituem pré-indicadores de desempenho institucionais de desempenho mencionamos:

- Índice viatura por habitante;
- Índice PM por habitante;
- Sistema integrado e informatizado de dados;
- Equipamento de uso pessoal adequado ao policial militar;
- Satisfação do público interno;
- Nível de credibilidade - confiança - da Instituição;
- Capacidade técnica específica do policial militar;
- Conhecimento que o policial militar - inclusive o comandante - tem da área;
- Grau de interação com a comunidade;

A objetividade do trabalho não nos permite discutir quais seriam índices ideais em termos numéricos. Faz-se importante esclarecer que não são indicadores de desempenho, pois não possuem uma correlação direta com o aumento ou redução da criminalidade ou com os índices de violência, Todavia, igualmente importante que o comandante - sobretudo em termos de Instituição Policial Militar - faça uma análise e verifique em seu cenário de atuação como estão os pré-indicadores, independente de nossos índices.

Porém, não podemos deixar de considerar o executor que irá prestar os serviços, aquele que estará servindo, dentro da sua capacidade, aos cidadãos, único e irrevogável cliente das polícias, que nas palavras de Àvila (2003) sua importância para o processo de mensuração do desempenho policial, onde ele destaca que “o grau de satisfação do público interno é um verdadeiro indicador ao comandante sensato” [...].

Já, para iniciarmos a discorrer a respeito de indicadores de desempenho não podemos deixar a reverenciar Rolim (2006), quando expressa:

Muitas vezes, diante dos indicadores pouco recomendáveis de eficiência no trabalho policial, imagina-se que, em lugar de uma nova receita, o que se precisa é aumentar os ingredientes da mesma fórmula. O que se observa, invariavelmente, é uma forte pressão para que se faça mais do mesmo, uma espécie de “isomorfismo reformista” os gestores, então, em vez de alterarem o discurso, falam as mesmas coisas só que em um tom cada vez mais estridente. Assim, as “políticas de segurança” reconhecidamente fracassadas costumam ser retomadas com mais ânimos e alarde a cada nova gestão, quando novos investimentos são anunciados, medidas “de impacto” ocupam os noticiários, trocam-se chefias, promessas de ordem e rigor são seladas e tudo, rigorosamente tudo o que importa permanece como está.

Assim, discorrer a respeito de indicadores de resultado no cenário brasileiro, em especial no campo da segurança pública, nos faz deparar com alguns estudiosos que categoricamente revelam a respeito do tema aspectos negativos, que nos reporta a um estado de alerta, muito ascendente, de total descontrole, sem avaliação e acima de tudo, uma segurança pública se tornando ineficiente. Vejamos o que relata Zavarato (2006) e Setúbal (2014):

Pode-se afirmar que, no Brasil, as últimas décadas representaram a ausência de uma preocupação com o desenvolvimento de uma política de segurança pública coerente e uma visão estreita do papel das organizações policiais, principalmente quando se tratava de pensar seu papel num Estado em processo de transição política. Além deste aspecto, constata-se que essa despreocupação geral na adoção de uma política de segurança pública acabou influenciando e, ao mesmo tempo, sendo influenciada, pela falta de interesse em pesquisas nos mais diversos âmbitos da segurança pública, com destaque aos estudos atinentes às organizações policiais e às sua gestão e gerenciamento.

Portanto, procurando pesquisar quais indicadores utilizados no 1º Batalhão de Polícia Militar, que possam avaliar o desempenho do policial militar, mais

especificamente no serviço de policiamento ciclístico, mesmo tal temática, até o presente momento, sendo tratado como um desafio ousado em continuar com a pesquisa, mesmo indo de encontro ao que revela Broudeur (2002).

Desse modo, o problema mais difícil de ser tratado ao se tentar a construção de um sistema de avaliação do desempenho policial é o caráter político, sem escapatória, da maior parte do trabalho policial, que torna o critério de avaliação um conceito essencialmente contestado. Os policiais, em resumo, são “os políticos da esquina”.

Então com todas as primazias doutrinárias, adentremos no campo da exploração da pesquisa propriamente dita, a fim de obter resultados que possam nos fornecer critérios que possam ser avaliados, dizemos tal expressão, de forma ainda otimista.

3. O POLÍCIAMENTO OSTENSIVO EM BICICLETA NO 1º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR E SEUS INDICADORES DE DESEMPENHO

O processo de policiamento ostensivo, alvo secundário na nossa pesquisa, no presente trabalho, ao contrário do senso comum, já está instalado nas Polícias Militares do Brasil há certo tempo, como observamos a Polícia Militar do Rio de Janeiro fez uso da bicicleta para a realização do policiamento ostensivo desde o ano de 1950, e ganhou muita força com a implantação da filosofia de polícia comunitária, onde a proximidade com a sociedade é o “carro chefe”, para a eficiência, dos resultados de gestão gerencial, na segurança pública.

O policiamento ciclístico tem vantagens e desvantagens em relação ao policiamento motorizado e ao policiamento a pé. Se estivermos falando de policiamento de proximidade, no qual o contato do policial com os demais cidadãos torna-se central, a bicicleta é um meio de transporte interessantíssimo para a materialização deste objetivo. O cidadão se sentirá menos constrangido em interpelar um policial em bicicleta do que numa viatura quatro rodas.

Naturalmente, a bicicleta é um transporte para uso em curto espaço geográfico de (2 a 5 Quilômetros): mais um ponto para o policiamento comunitário de proximidade, já que impede que o policial se desvincule de determinada área, o

seio comunitário que lhe foi designado para proteger e interagir com os cidadãos. Além do mais, a bicicleta é um transporte saudável ao meio ambiente e ao próprio policial. Onde deve ser empregada em locais onde o gestor busca prevenir pequenos delitos, como furtos, roubos e o tráfico de drogas descentralizado fato declarado segundo Kariya em sua obra - Policiamento com bicicletas como criar uma unidade de patrulha, 2010:

Depois de ponderar sobre como resolver esse dilema, Grady pensou: "bicicletas!" Após conseguir quatro bicicletas novas doadas pela Raleigh, a unidade de patrulha de bicicleta do Departamento de Polícia de Seattle nasceu quando os policiais Grady e Mike Miller saíram às ruas em 10 de julho de 1987. Nos seus primeiros 30 minutos de patrulhamento, a dupla teria feito três prisões por tráfico de drogas. Em seu primeiro mês, eles fizeram 500 detenções por contravenção, que representa cinco vezes a média das patrulhas a pé.

Outras características do policiamento ostensivo processo em bicicleta, destacamos na fala do Tenente Coronel Orlando Tavares Costa Júnior da Polícia Militar de São Paulo, em relação a essa ferramenta que pode ser utilizada em praças, orlas marítimas, pequenas comunidades e centros comerciais são exemplos de locais adequados para o emprego de policiais em bicicletas.

Segundo o tenente-coronel Orlando Taveros Costa Júnior, comandante do 45º Batalhão de Polícia Militar de São Paulo, a **utilização de bicicletas** dá ao policial uma posição de destaque que ele não teria, por exemplo, em uma viatura. "Ele fica mais alto e com uma visão privilegiada da área patrulhada. O atendimento à população é facilitado, já que a **bicicleta pode ser estacionada em qualquer lugar**", explica.

Um dos fatores que também transformam as bicicletas em uma importante ferramenta de policiamento ostensivo é o trânsito congestionado. Com elas, os policiais podem **circular entre os carros** e atravessar pequenos espaços que um carro ou uma moto não conseguiriam. "Já foi demonstrado que as **bicicletas são eficientes** tanto para o policiamento ostensivo quanto no preventivo", complementa Taveros.

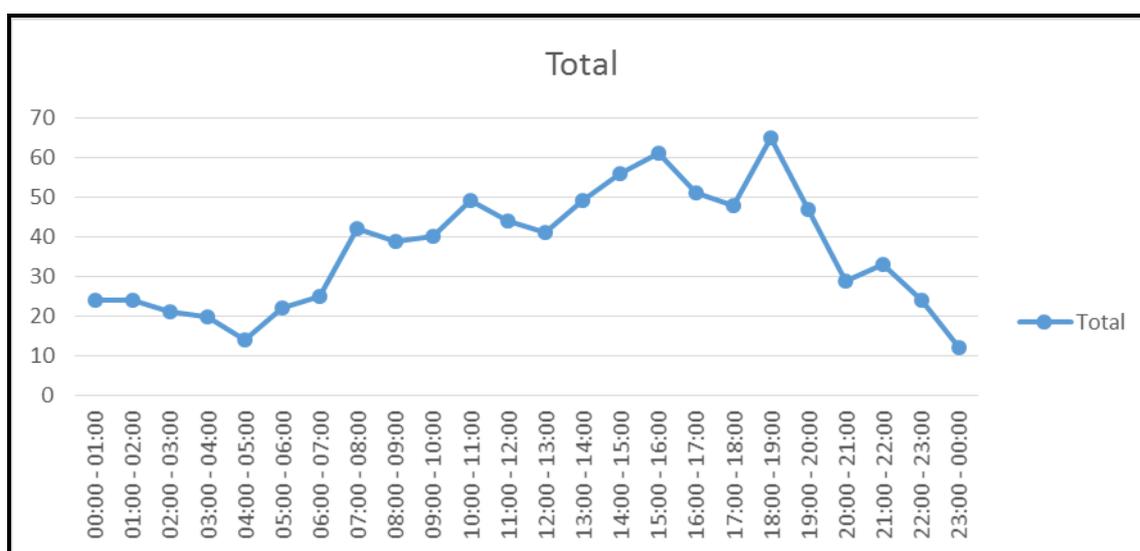
Site (<http://www.euvoudebike.com/2010/06/policiamento-sobre-duas-rodas>)

Assim, 1º Batalhão de Polícia Militar é a peça deste estudo no que tange ser uma das poucas Unidades Policiais do Estado, cujo processo, perdurou com a sua implantação e está ativo até o presente momento, onde constatamos que e sua área tem características pertinentes à utilização da bicicleta no policiamento ostensivo,

sobretudo a 1º Companhia de Policiamento, que tem a sua localização geográfica favorecida para a realização do policiamento ciclístico.

Porém, de que forma está sendo o emprego desse policiamento? Pode ser avaliado? Os policiais militares estão realizando o seu ofício de forma eficiente, eficaz e efetivamente?

Ao observar a área de atuação do policiamento ciclístico da 1º Companhia, podemos afirmar que é pertinente a sua utilização naquela circunscrição por se tratar de uma localização composta predominantemente de comércios, no entanto, também, um sítio propício para a ocorrência de furtos, roubos a transeuntes, e tráfico doméstico de entorpecente devido a sua grande concentração de usuários de entorpecente. Com as palavras do Comandante da Unidade começamos a observar os pré-índice ao analisar a escala de serviço dos componentes do policiamento ciclístico observou, que durante o policiamento, ou seja, entre 06h30min horas às 12h30min horas e das 13h00min às 18h00min horas, assim, quando observamos a os dados da Secretaria de Estado de Segurança Pública de Mato Grosso, naquela área observamos um crescimento expressivo na prática de delitos no ausentar do policiamento.



Fonte: Secretaria de Estado de Segurança Pública (2014)

Gráfico 1 - Roubos, Furtos e Drogas no ano de 2014 (Área Centro Norte Cuiabá)

Ao realizar a pesquisa de campo, especificamente os pré-índices de avaliação, ou seja, observando necessariamente os policiais militares que atuam no

policciamento ciclístico daquela unidade observamos que a idade do efetivo, 83.33% está entre 30 - 35 anos de idade, ou seja, uma idade que condiz com o processo de policiamento ostensivo em bicicleta, ainda observou que 50% daqueles policiais tem escolaridade de nível superior, ou seja, podemos observar no presente tópico, que o gestor do policiamento tem em sua governança uma “tropa” com certo nível intelectual diferenciado. Quando nos reportamos aos turnos de serviço 50% do efetivo responderam que optaram por aquele horário por estar estudando, assim, podemos avaliar que o gestor prioriza por um efetivo de certa forma capacitado.

Outros pré-indicadores de eficiência que tratamos, são os Equipamentos de Proteções Individuais, pois sem os quais certamente o gestor teria a plena certeza de que o seu efetivo não obteria resultados satisfatórios, quando tratamos de gestão por eficiência, entre os equipamentos (Colete Balístico, Apito, Material de Anotação, Fiel, Algema, Lanterna e Luvas Descartáveis) os quais sempre estiveram presentes nas respostas foram os coletes balísticos e as algemas, ou seja, o efetivo não tem por algum motivo não costuma cautelar por algum motivo desconhecido por este pesquisador, já em relação ao armamento utilizado, 100% do efetivo utiliza pistolas PT40.

Um pré-indicador que chamou a atenção na pesquisa na pesquisa foi a ausência de uma preleção antes do efetivo entrar no policiamento ostensivo com bicicleta, onde o público alvo da pesquisa foi unanime em responder que não há essa aproximação do gestor com os executores antes processo, assim dizendo de forma gerencial.

Assim, a próxima pergunta do questionário da pesquisa de campo ficou prejudicada a sua avaliação, pois o questionamento seria os assuntos tratados durante a preleção antes do serviço.

Assim, como avaliar um policiamento e seu desempenho de forma gerencial, quando a missão da polícia militar, a preservação da ordem pública por meio do policiamento ostensivo, este pesquisador, de forma ousada, pesquisou um “insumo” do nosso produto, ou seja, o policiamento ostensivo, que o policiamento ciclístico utiliza, seria então a abordagem policial a pessoa, onde foi constado que no seu turno de serviço 50% dos componentes de uma guarnição de policiamento ciclístico

abordam entre 05 - 06 pessoas, porém fomos mais além e decidimos avaliar os motivos que levaram os policiais militares a realizar tal abordagem e 33,33% do efetivo utilizou a aproximação da população para realizar as abordagens, ou seja, a população por meio da interação e entrevistas informais o policial obteve dados importante para execução do policiamento ostensivo, outrora, 66,67% do efetivo respondeu outros motivos, que nesse momento esclareço que a fundada suspeita foi apresentada pelos pesquisados como fator preponderante, além da solicitação via CIOSP.

Quando levamos em consideração os indicadores de eficiência e eficácia, durante a pesquisa de campo, no deparamos com uma portaria instituída no ano de 2010 que tem por finalidade mensurar o desempenho de cada policial e que para nossa sorte está sendo adotada na 1º Companhia de Polícia, observamos então o que menciona Setúbal (2014):

Mas dentro desta perspectiva, o de prestar um serviço de excelência ao indivíduo social, em 28 de janeiro de 2010, o então Comandante Geral da PMMT publicou a Portaria de número 001/APOEG/2010, instituindo na Polícia Militar, o Quadro de Pontuação das Atividades Operacionais, como forma de avaliação do desempenho das Unidades Policiais Militares.

Tinha-se como objetivo a busca da promoção da ordem pública e a inibição de ilícitos penais bem como estimular o serviço operacional e estipular parâmetros para concessões de recompensas como: elogios, dispensas do serviço, soldo imediato, indicação para cursos e desempate na comissão de promoção. Ficava incumbido o Comandante Regional de produzir um controle individualizado por UPM e por policial, e após contabilização dos pontos, enviaria à Assessoria de Planejamento, Estatística e Gestão Operacional da PMMT.

O anexo desta portaria continha uma tabela onde eram pontuados os indicadores das atividades desenvolvidas pelos policiais, que percorriam desde a pontuação máxima 10, relativa à apreensão de arma de fogo, até 0,05 por realização de pontos demonstrativos.

Então adotamos a referente portaria para mensurar o desempenho do efetivo o mês de outubro do corrente ano, onde constatamos que a maioria da ocorrência registrada na Polícia Judiciária Civil de Mato Grosso, pelo policiamento ciclístico, e de natureza - uso de substância entorpecente, e assim, levando em consideração a mensuração dos resultados obtidos constatamos as disparidades da pontuação de cada policial militar, em porcentagem, considerando o total de pontos obtidos pela equipe do policiamento ciclístico, conforme quadro demonstrativo abaixo:

Tabela 2 - Pontuação do Policiamento Ciclístico referente ao mês Outubro de 2014

Produtividade do Policiamento Ciclístico da 1º Companhia conforme Port. 001/APOEG/2010 PMMT

Componentes do Policiamento Ciclístico	Porcentagem (%)
Policial Militar A	8,06
Policial Militar B	0,00
Policial Militar C	0,00
Policial Militar D	15,86
Policial Militar E	19,89
Policial Militar F	0,00
Policial Militar G	4,03
Policial Militar H	21,51
Policial Militar I	30,65

Fonte: Elaboração do Autor

Observamos então que um determinado policial militar foi responsável por quase 31% dos pontos obtidos pela equipe do policiamento ciclístico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Adentrar na administração gerencial buscando otimizar os nossos recursos, avaliar as nossas falhas, que não são poucas, e redirecionar os nossos trabalhos com uma meta a ser alcançada, acreditamos que seria uma forma de racionalizar o ofício da polícia militar.

Com esse mecanismo de mensuração poderemos prestar contas aos nossos clientes retomando e concretizando os vínculos da polícia militar com a sociedade, tendo a certeza de que estamos oferecendo o melhor daquilo que temos aos nossos “clientes”.

Destarte, avaliamos que o policiamento ciclístico é uma ferramenta gerencial muito pertinente, sobretudo na área da 1º Companhia de Polícia Militar, área centro norte da capital do Estado de Mato Grosso, que com algumas medidas a serem adotadas após a concretização das pesquisas poderia ser otimizada, ressaltando nesse momento o devido comprometimento do da equipe de trabalho do

policciamento ciclístico, executores, e de seus gestores na reavaliação dos processos que estão sendo realizados, tudo isso sob aspectos gerenciais.

Acentuando, assim, um policiamento proativo, mais próximo e vinculado com a comunidade, avultando substancialmente dos nossos indicadores de desempenho números como prisões em flagrante, ou todas as ocorrências polícia que houve a necessidade de restabelecer a ordem, ou seja, o nosso maior desafio seria mensurar a “*prevenção*”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2003;

ÁVILA, Paulo de Farias. **Indicadores de Desempenho nas ações de polícia preventiva**. Editora Individual. 2003;

DURANTE, Marcelo Ottoni; ZAVATARO, Bruno. **Limites e desafios da evolução da gestão em segurança pública**. São Paulo em Perspectiva, v. 21, n. 1, p. 76-91, 2007;

KARIYA, Marck. **Policiamento com bicicletas: Como criar uma unidade de patrulha**. Police Magazine. Edição Maio 2004. Tradução e editoração: Denir Mendes Miranda - Revisão: Eduardo Bernhardt, José Lobo, João Guilherme Lacerda Abril de 2010.

KAYANO, Jorge; DE LIMA CALDAS, Eduardo. **Indicadores para o diálogo**. Instituto Pólis, 2001;

SETÚBAL, Rhuyter Rodrigues. **Indicadores de desempenho na atividade operacional de Polícia Preventiva**. 2014;

VERA INSTITUTE OF JUSTICE. **Measuring progress toward safety and justice: a global guide to the design of performance indicators across the justice sector** New York, Vera Institute of Justice, 2003;

ZAVATARO, Bruno. **Da reforma do setor público à avaliação de desempenho das organizações policiais: propostas, limites e desafios**. 2006;

<http://ftp.circuitomt.com.br/editorias/cidades/3278-policiamento-ciclistico-garante-seguranca-na-regiao-central-de-cuiaba.html>, Acesso do 12/11/2014.

<http://www.euvoudebike.com/2010/06/policiamento-sobre-duas-rodas>. Acessado em 12/11/2014.