

Avaliação de Desempenho em Segurança Pública

Marcelo Durante¹
Doriam Borges²

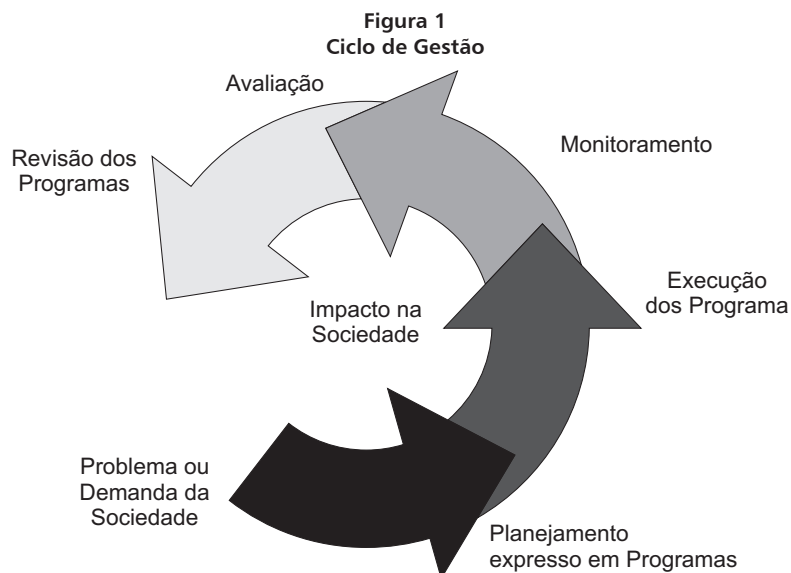
I. INTRODUÇÃO

As organizações que utilizam algum tipo de planejamento estratégico, dentro do qual se definem objetivos e metas a serem atingidas, necessitam de acompanhamento para o aperfeiçoamento das suas ações, baseado em procedimentos científicos de coleta e análise de informação sobre o conteúdo, estrutura, processo, resultados e/ou impactos de políticas, programas, projetos ou quaisquer intervenções planejadas na realidade (Rua, 2000).

Conforme podemos ver na Figura 1, o Ciclo de Gestão de qualquer organização passa por seis etapas: (1) verificar qual a demanda da sociedade; (2) planejar um programa ou política pública que intervenha sobre o problema; (3) executar o programa ou política pública; (4) monitorar o programa; (5) avaliar o programa; e, finalmente, (6) analisar os resultados da avaliação e do monitoramento com o objetivo de reorganizar o programa de maneira que este seja mais eficiente, eficaz e efetivo.

A avaliação representa um potente instrumento de gestão na medida em que pode (e deve) ser utilizada durante todo o ciclo da gestão, subsidiando desde o planejamento e formulação de uma intervenção, o acompanhamento de sua implementação, os consequentes ajustes a serem adotados, até as decisões sobre sua manutenção, aperfeiçoamento, mudança de rumo ou interrupção. Além disso, a avaliação pode contribuir para a viabilização de todas as atividades de controle interno, externo, por instituições públicas e pela sociedade levando maior transparência e *accountability* às ações de governo. Por isso, Mokate (2002) defende que uma das características-chave da avaliação deve ser sua integração a todo o ciclo de gestão, desenvolvendo-se simultaneamente a ele desde o momento inicial da identificação do problema.

¹ Doutor em Sociologia. Professor adjunto do Departamento de Sociologia da Universidade Federal de Viçosa.
² Doutor em Sociologia. Professor e pesquisador da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, UERJ (PNPD/CAPES).



Fonte: PPA (Plano Plurianual) – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Dessa maneira, as organizações públicas devem ser sistematicamente avaliadas, de tal maneira a provocar um processo de retroalimentação que permitirá à organização rever estratégias e métodos de trabalho, e, por conseguinte, minimizar os efeitos da tendência à entropia e ao isolamento burocrático, tão comum em organizações públicas. Guimarães (1998) diz que é por intermédio da avaliação do que é produzido, que a organização consegue se reciclar e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis. A avaliação do produto final de uma organização ou do trabalho necessário a produzi-lo é uma função estratégica nas organizações modernas.

A idéia de avaliação de desempenho diz respeito à averiguação dos resultados obtidos de uma determinada ação, seja ela um projeto, programa ou política pública. Esta ação, por sua vez, pressupõe a competência, que é a capacidade de um indivíduo ou grupo em executá-la, e, em certos casos, a eficiência, que é a virtude de produzir algum efeito tendo em vista uma relação de custos e benefícios. Segundo Pereira (2001), avaliar o desempenho “significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito diante de expectativas preestabelecidas” (Pereira, 2001, p.197). Sendo assim, a avaliação de desempenho é um instrumento que possibilita ao gestor conhecer os resultados e impactos da ação de uma organização ou instituição, visando estabelecer, periodicamente, contratos com os agentes ligados ao projeto ou política avaliada acerca dos resultados que são esperados da organização, buscando “acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar os resultados alcançados” (Pontes, 2002,

p.24). Os resultados alcançados derivam do planejamento estratégico definido pelos gestores da organização ou departamento avaliado.

De forma geral, um dos principais objetivos da avaliação de desempenho é disponibilizar uma informação fidedigna a respeito do desempenho da instituição, a fim de que esta possa apoiar a tomada de decisão nos diversos subsistemas e gerenciamento. Além disso, a avaliação de desempenho permite um controle sobre os resultados que ela exerce, contribuindo para o planejamento organizacional, que, conseqüentemente, pode possibilitar o aumento da produtividade das ações realizadas. Todas as organizações deveriam apresentar resultados, independentemente de serem públicas ou serem privadas.

De acordo com Grateron (1999), o maior desafio da avaliação de desempenho é a criação de indicadores que superem a dificuldade de fixar e quantificar os objetivos sociais, sobretudo no que se refere a atividades realizadas pela Administração Pública. Nesse sentido, nos próximos capítulos apresentaremos os instrumentos para a construção de indicadores de desempenho de segurança pública.

2. O USO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SEGURANÇA PÚBLICA

As avaliações são fundamentais para a introdução da correção de rumos no decorrer do processo de implementação de projetos e programas sociais, planejamento estratégico e políticas públicas. Avaliar é atribuir valor, medir grau de eficácia, eficiência, efetividade das ações. Assim compreendida, a avaliação identifica processos e resultados, quantifica e qualifica dados de desempenho, compara, analisa, informa e propõe, permitindo o aprimoramento das atividades desenvolvidas do projeto ou programa estudado.

A definição do que seja avaliação, segundo a UNICEF (1990), é de um exame sistemático e objetivo de um projeto ou programa, finalizado ou em curso, que contemple o seu desempenho, implementação e resultados, com vistas à determinação de sua eficiência, efetividade, eficiência e a relevância de seus objetivos. Sendo assim, o propósito da avaliação é guiar os tomadores de decisão, orientando-os quanto à continuidade, necessidade de correções ou mesmo suspensão de uma determinada política ou programa.

Do ponto de vista conceitual, o trabalho de acompanhamento e avaliação tem de abranger todo o ciclo de vida do projeto ou programa avaliado. Por isso, a metodologia de avaliação contempla os três momentos distintos: antes, durante e após o término da execução. Neste sentido, será apresentado algum comentário sobre os métodos de avaliação de políticas públicas, chamados de avaliação “antes e depois, com grupo de controle” e avaliação em processo. No primeiro tipo de avaliação é preciso observar e medir o fenômeno que se

pretende modificar antes da intervenção da política pública. Frequentemente estas avaliações fazem parte de diagnósticos que podem ou não dar origem, na sequência, a políticas públicas. Feita a intervenção, deve-se medir novamente o fenômeno após certo tempo, para fazer um balanço dos resultados da política ou do esforço, e com isso tirar lições sobre a experiência avaliada. A avaliação realizada após a execução normalmente refere-se à análise da eficácia e efetividade do programa e é útil para rever, repensar e redesenhar a política pública. Além disto, para ter certeza de que a mudança no fenômeno não foi devida a fatores externos à política pública, é preciso medir também, nos dois períodos, outro grupo que não tenha sofrido esta intervenção. Este é chamado “grupo de controle”, que deve ser, na medida do possível, o mais parecido com o grupo em que foi implementada a política pública. Idealmente, a única diferença entre os dois grupos deve ser a intervenção que está sendo realizada.

A avaliação em processo, por sua vez, tem a particularidade de ser preventiva da eficiência e até mesmo da eficácia, dependendo da metodologia e dos instrumentais que são utilizados. Este tipo de avaliação é fundamental para a introdução da correção de rumos no decorrer do processo de implementação de políticas públicas. Essa avaliação é muito sensível politicamente porque afeta diretamente os responsáveis políticos e técnicos pela condução das políticas. A avaliação em processo destina-se a problematizar, em profundidade, a direção, os produtos e os resultados que a política esteja produzindo, mas enquanto ela está sendo implementada.

Em instituições públicas, entre elas destacamos as de segurança pública, é de suma importância a avaliação de desempenho. O desempenho no âmbito das instituições públicas é a capacidade da instituição atingir seus objetivos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento. Esse desempenho deve ser medido e avaliado, de tal maneira que as instituições públicas, seus departamentos ou até mesmo suas ações sejam aperfeiçoadas.

Como ferramenta essencial para realizar a avaliação de desempenho, destacamos os indicadores de desempenho. A criação de um sistema de indicadores de desempenho pode ser um instrumento para avaliação das instituições de segurança pública e um autocontrole dos resultados do seu desempenho. Por outro lado, permite comparar o desempenho da instituição gestora com outras similares. Permite, ainda, destacar os pontos fortes e fracos dos diferentes setores das entidades gestoras, de maneira que sejam adotadas medidas corretivas para a melhoria da produtividade, dos procedimentos e das rotinas de trabalho. Por fim, permite a monitorização dos resultados das decisões dos gestores facilitando a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Os indicadores de desempenho devem proporcionar informações no que diz respeito aos objetivos das instituições e facilitar as tomadas de decisão, bem como o redirecionamento de ações que estão sendo desenvolvidas.

Segundo Teixeira e Santana (1995), um sistema de indicadores funciona como um instrumento de racionalização e modernização da gestão. Esse sistema delimita o campo observável da ação a ser desenvolvida, facilitando a identificação dos objetivos e metas a serem perseguidos pela instituição. Um sistema de indicadores de desempenho bem planejado e bem estruturado oferece a possibilidade de um grau maior de compromisso com resultados durante a discussão e execução de programas mediante a determinação de metas de desempenho que expressem os sucessos esperados em termos de quantidade e qualidade dos serviços prestados e da eficiência, eficácia e efetividade com que são oferecidos (Cardoso, 2001). Entretanto, o que são indicadores? No sentido de fundamentar a definição de critérios e indicadores de desempenho, são necessárias algumas considerações sobre indicadores, suas características essenciais e critérios de geração e classificação. Assim, na próxima seção discutiremos a definição de indicadores.

3. FUNDAMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE SEGURANÇA PÚBLICA

Em projetos sociais, indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica, que permitem desta forma tirar conclusões sobre o desenvolvimento dos fenômenos sociais que são o foco de abordagem do projeto social.

Sendo assim os indicadores são expressões numéricas de fenômenos quantificáveis, representando fenômenos sociais politicamente relevantes, que não podem ser medidos diretamente. Como o próprio nome sugere, os indicadores são uma espécie de “marca” ou sinalizador, que busca expressar algum aspecto da realidade sob uma forma que possamos observá-lo ou mensurá-lo. A primeira decorrência desta afirmação é, justamente, que eles indicam, mas não são a própria realidade. Baseiam-se na identificação de uma *variável*, ou seja, algum aspecto que varia de estado ou situação, variação esta que consideramos capaz de expressar um fenômeno que nos interessa.

Os indicadores sociais devem possuir duas características fundamentais:

- **Validade:** A validade de um indicador corresponde ao grau de proximidade entre o conceito e a medida, ou seja, sua capacidade de refletir, de fato, o conceito abstrato que o indicador se propõe a “operacionalizar” ou “substituir” (Jannuzzi, 2001, p.26).
- **Relevância:** Enquanto propriedade desejável de um indicador social, a relevância diz respeito à pertinência desse indicador para a tomada de decisão acerca dos problemas sociais.

Os indicadores podem ser utilizados para medir ou revelar elementos relacionados a diversos aspectos sociais. Podem, por exemplo, medir a disponibilidade de bens, serviços e conhecimentos, ou captar processos em termos de intensidade e sentido de mudanças. Dessa forma, os indicadores podem se referir a aspectos tangíveis e intangíveis da realidade. Os tangíveis são os facilmente observáveis e aferíveis quantitativa ou qualitativamente, como renda, escolaridade, saúde, organização, gestão, conhecimentos, habilidades, formas de participação, legislação, direitos legais, divulgação, oferta etc. Já os intangíveis são aqueles sobre os quais só podemos captar parcial e indiretamente envolvendo algumas manifestações: consciência social, auto-estima, valores, atitudes, estilos de comportamento, capacidade empreendedora, liderança, poder, cidadania.

Um bom indicador para monitoramento e avaliação de resultados deve apresentar as seguintes características:

- Ser coerente com a visão e com a concepção que as organizações têm sobre os objetivos;
- Considerar as particularidades do contexto, e ser desenvolvido a partir de um bom conhecimento da realidade na qual se vai intervir;
- Ser bem definido, preciso e representativo no que se refere aos aspectos centrais da estratégia do projeto, sem ter pretensão de dar conta da totalidade;
- Ser simples, capaz de ser compreendido por todos, e não apenas por especialistas, sem ser simplista;
- Ser viável do ponto de vista operacional e financeiro;
- Fornecer informações relevantes e em quantidade que permite a análise e a tomada de decisão;
- Utilizar para a sua elaboração as fontes confiáveis de informação existentes.

A utilização de indicadores de desempenho nas instituições de segurança pública apresenta algumas vantagens, sejam elas:

- Possibilita a avaliação do desempenho global da instituição de segurança pública, por meio da avaliação de seus principais projetos, ações e/ou departamentos;
- Permite o acompanhamento e a avaliação de desempenho ao longo do tempo;
- Possibilita focar as áreas relevantes do desempenho e expressá-las de forma clara, induzindo um processo de transformações estruturais e funcionais que permite eliminar inconsistências entre a missão da instituição, sua estrutura e seus objetivos prioritários;

- Ajuda o processo de desenvolvimento organizacional e de formulação de políticas específicas de segurança pública de médio e longo prazo;
- Melhora o processo de coordenação organizacional, a partir da discussão fundamentada nos resultados e o estabelecimento de compromissos entre os diversos setores de cada instituição de segurança pública;
- Possibilita a incorporação de sistemas de reconhecimento de bom desempenho e alcance dos resultados esperados.

A escolha dos indicadores de desempenho em um projeto ocorre em função dos ângulos que se quer avaliar:

- **Eficácia:** É a medida do grau em que as metas fixadas para um determinado projeto ou política pública foram alcançadas em termos do trabalho executado.
- **Eficiência:** Melhor relação custo versus produto/serviço entre os recursos efetivamente utilizados para a realização de uma meta para um projeto ou política pública frente a padrões estabelecidos.
- **Efetividade:** O grau em que o projeto ou política pública alcança os resultados e os impactos pretendidos junto ao seu público alvo e sobre o problema social abordado. Cabe salientar que a eficácia e a eficiência de um projeto não garante a sua efetividade.

3.1. INDICADORES DE EFICÁCIA

O objetivo de qualquer instituição de segurança pública é prover a segurança e a qualidade de vida da população, ou seja, reduzir a incidência de crimes, acidentes de trânsito e atos de desordem, procurando manter a ordem na sociedade. Quando estamos medindo a eficácia das instituições de segurança pública, somos capazes de verificar se a intervenção de alguma política ou programa alcançou as metas estabelecidas ou cumpriu os objetivos pré-determinados em termos do trabalho executado. Deve haver indicadores capazes de identificar em que medida as ações pretendidas estão sendo executadas, com que frequência e onde estão ocorrendo. Seguindo uma lógica de análise centrada na causa e efeito das ações, nossa avaliação da eficácia estaria centrada, portanto, na quantificação do remédio aplicado sobre a causa, ou seja, o trabalho executado. Este processo envolve continuamente, tanto a sistematização de informações administrativas das unidades operacionais, quanto à coleta de informações junto à própria população que procurou à polícia (clientes do serviço prestado).

3.2. INDICADORES DE EFETIVIDADE

O objetivo dos indicadores de efetividade se relaciona, entre outras coisas, com a avaliação acerca de como uma organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente, como afirma Bertucci (2000). Embora muitas vezes a definição de efetividade organizacional esteja atrelada a outros indicadores organizacionais de desempenho, como os de eficiência e eficácia, isso ocorre devido ao fato de que todos esses indicadores buscam, na verdade, evidenciar a necessidade da sobrevivência das organizações. A escolha das dimensões de desempenho e efetividade e do modo como são mensuradas, em grande parte, é função de quem está fazendo a avaliação, assim como a escolha do modo como serão utilizados os dados obtidos. Seguindo uma lógica de análise centrada na causa e efeito das ações, nossa avaliação da efetividade estaria centrada, portanto, na quantificação do efeito atingido sobre o problema público a partir da intervenção nas suas causas.

3.3. INDICADORES DE EFICIÊNCIA

As premissas decisórias estabelecidas pelo SUSP (Sistema Único de Segurança Pública) deixam claro que não podemos aceitar a disposição que predominou na gestão das ações de segurança pública nas últimas décadas, traduzida pela seguinte expressão: “reduzir a violência e criminalidade a qualquer custo”. Assim, verificamos que é necessário, além de mensurar o impacto das ações, avaliar também o modo como esses resultados foram alcançados, ou seja, avaliar se os órgãos de segurança pública estão executando as ações obedecendo aos requisitos básicos necessários para alcançar os melhores resultados. Assim, os indicadores de eficiência constituem uma poderosa ferramenta no auxílio à tomada de decisão, uma vez que reflete o desempenho interno de produtividade da organização e quão bem os recursos são utilizados. A utilização deste tipo de indicadores pode ajudar aos gestores a minimizarem os custos de aquisição dos recursos utilizados na consecução de uma ação, sem comprometer a qualidade desejada. A eficiência pode ser medida pela relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados. Seguindo uma lógica de análise centrada na causa e efeito das ações, nossa avaliação da eficiência estaria centrada, portanto, na quantificação da relação entre trabalho executado, ação empreendida sobre a causa, e os recursos utilizados para a execução deste trabalho.

Tendo definido os ângulos de análise, é importante partir para a temática que se quer avaliar. Para avaliar as instituições de segurança pública é importante entender quais as suas atividades e o que representa “segurança pública”. Numa sociedade em que se exerce democracia plena, a segurança pública garante a proteção dos direitos individuais e assegura o pleno exercício da cidadania. A

segurança pública enquanto atividade desenvolvida pelo Estado é responsável por empreender ações de prevenção e repressão e oferecer estímulos ativos para que os cidadãos possam conviver, trabalhar, produzir e se divertir, protegendo-os dos riscos a que estão expostos. As instituições responsáveis por essa atividade atuam no sentido de inibir, neutralizar ou reprimir a prática de atos socialmente reprováveis, assegurando a proteção coletiva e, por extensão, dos bens e serviços, sejam elas: as Polícias Estaduais, a Polícia Federal, as Guardas Municipais, a Perícia e os Corpos de Bombeiros.

Bailey (1996) comenta que é necessário avaliar as polícias nos termos que reflitam as necessidades públicas e o que a própria instituição possa alcançar. Além de apoio e de funções de gestão, as forças policiais são tradicionalmente divididas em duas áreas fundamentais da atividade operacional: ostensiva e investigativa. As funções destes dois papéis são tão diferentes que é necessário um conjunto independente de indicadores para cada área de atividade. Estudos em vários países mostram que as polícias que realizam o trabalho ostensivo passam boa parte do tempo em atividades que não necessariamente se relacionam ao controle do delito, ou seja, algumas atividades são de manutenção da ordem e outras são assistenciais, como por exemplo, o controle de tráfego e grandes eventos, auxílio de emergência etc. Vale ressaltar que as atividades assistenciais contribuem para uma melhor imagem da organização e para uma melhor relação com a comunidade em que os agentes de segurança pública estão inseridos, reforçando a idéia de serviço à sociedade.

Na construção dos indicadores de desempenho de segurança pública é muito importante verificar os resultados finais obtidos pela instituição avaliada, e não apenas os esforços para consegui-los – do que adiantaria ter um maior efetivo se este não consegue diminuir a insegurança da população.

Segundo Cano (2002) a avaliação policial deve ser dividida em três âmbitos:

- O desempenho individual de cada polícia: este ponto é de grande utilidade gerencial para os dirigentes das organizações policiais que decidem sobre quais os agentes exercerão cada atividade;
- O impacto do novo programa de trabalho policial: todas as inovações operacionais devem ser avaliadas para conhecer os seus resultados e limites;
- A qualidade da organização policial e seu conjunto: temos uma boa polícia? Como deveríamos melhorar nossa polícia? Este é o mais difícil dos três tipos de avaliação, uma vez que precisa de uma multiplicidade de dimensões, abordagens e indicadores, ademais, é importante considerar as limitações dos dados existentes.

A sociedade quer conhecer o desempenho das instituições de segurança pública, bem como os gestores dessas instituições também precisam ter uma medida que avalie os resultados obtidos pelas suas ações, em parte para satisfazer exigências de prestação de contas externas, ou então, para estabelecer uma forma de responsabilização dentro das suas organizações que poderia centrar a sua atenção no alcance de bons resultados. Assim, a criação de um sistema de indicadores de desempenho de segurança pública torna-se fundamental no exercício da gestão pública e para a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Para tanto, a seguir apresentaremos as principais fontes de dados para a construção de indicadores de desempenho de segurança pública.

4. FONTE DE DADOS

Na construção de indicadores de desempenho de segurança pública é necessário o uso de informações confiáveis que representem as instituições avaliadas. Existem duas maneiras de obter dados sobre a incidência da criminalidade para a construção de sistemas de indicadores de desempenho. Uma através de pesquisas do tipo *survey*, também chamadas pesquisas amostrais. As pesquisas do tipo *survey* são pesquisas quantitativas com questionário estruturado aplicado apenas a uma parte da população estudada. Quando necessitamos de informações sobre um grupo determinado, não precisamos investigar todos os indivíduos, ou seja, não há a necessidade de realizar um censo (obter informações sobre TODAS as pessoas do grupo). Podemos trabalhar com uma amostragem estatística, que é um procedimento através do qual torna possível conhecer as características de um grande grupo de pessoas referindo-se a um número bem menor de indivíduos. Como exemplo de pesquisas do tipo *survey*, podemos citar as de intenção de voto, as pesquisas de vitimização, e também as várias pesquisas realizadas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), como a Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar, Pesquisa de Orçamento Familiar, Pesquisa Mensal de Emprego etc.

Outra fonte de dados constitui os registros de ocorrência, os quais, diferentemente das pesquisas amostrais, são resultados de procedimentos que devem ser efetuados quando um tipo de crime ocorre ou a instituição recebe algum chamado. Por exemplo, quando ocorre um crime, este deve ser comunicado às autoridades, e nesse momento é preenchido um registro administrativo, neste caso, o boletim ou registro de ocorrência; ou quando um guarda municipal é chamado para atuar na mediação de algum conflito, um talão também é preenchido com as descrições das atividades realizadas³. O agrupamento dos vários registros das atividades conforma um banco de dados sobre o trabalho da instituição. O mesmo ocorre com a declaração de óbito, que, segundo a legislação

³ Vale ressaltar que nem todas as guardas municipais, bem como outras instituições de segurança, possuem informações sobre todas as suas atividades, mas já existem modelos interessantes que estão sendo aplicados.

brasileira, é um documento obrigatório para o sepultamento. E também neste caso, o agrupamento das várias declarações de óbito constitui uma fonte de dados que provem de registros oficiais.

Além destas duas maneiras de obter dados sobre criminalidade e violência, outra fonte utilizada na construção de indicadores de desempenho são os dados administrativos das instituições de segurança pública, que possuem informações sobre os recursos humanos e materiais, os custos, enfim, um conhecimento importante para controle, aperfeiçoamento e gestão das instituições de segurança pública.

Por fim, outra fonte de informações para sistemas de avaliação de desempenho está relacionada à realização de estudos de caso. Os estudos de caso envolvem a descrição e explicação abrangente dos muitos componentes de uma determinada situação social. Neste contexto, realiza-se uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar detalhadamente aspectos variados da sua vida. A observação participante constitui um tipo de estudo de caso e ocorre quando o pesquisador é participante no evento ou grupo social estudado. A efetivação da observação participante busca facilitar o processo de coleta de informações mais detalhadas, mas a sua desvantagem é que o pesquisador dificilmente consegue manter procedimentos sistemáticos de pesquisa. Enquanto a maioria das técnicas de pesquisas busca chegar diretamente ao conhecimento generalizado, o estudo de caso busca o conhecimento abrangente de um só caso. Para que o conhecimento elaborado a partir do estudo de caso seja integrado continuamente ao sistema de avaliação de desempenho, a realização do estudo de caso deve seguir um roteiro de coleta de dados padronizado para as diversas regiões e instituições onde for aplicado.

Vale ressaltar que o levantamento dos dados por essas fontes é resultado de diversas relações sociais, que devem ser cuidadosamente consideradas na análise, para assegurar a credibilidade do estudo (Zaluar, 2001; Borges, 2004; Lima, 2005). O modo com que o responsável pelo registro realiza sua tarefa, seja ele um policial servindo na rua ou numa delegacia, um escrivão de justiça ou ainda um médico no hospital ou no Instituto Médico Legal (IML), influencia a base que caracteriza o sistema de dados estatísticos. E, mesmo existindo categorias preestabelecidas, o registro sempre é feito baseando-se na interpretação de um indivíduo sobre aquilo que presenciou ou percebeu como sendo realidade. Além disso, muitas instituições de segurança pública no Brasil não possuem um sistema de informação ainda. Assim, torna-se necessário que todas as organizações estejam inseridas em uma cultura da informação, que venha ajudar na implementação de indicadores de desempenho, bem como em planejamento estratégico baseados em resultados.

4.1. FONTES DE INFORMAÇÃO: AS POLÍCIAS ESTADUAIS

De acordo com a Constituição de 1988, as polícias estaduais se dividem em duas: a polícia militar, responsável pelo policiamento ostensivo, e a polícia civil, responsável pelos procedimentos judiciais e investigativos. As estatísticas criminais podem ser coletadas a partir dos BO – Boletim de Ocorrência – que é um documento oficial emitido pelas delegacias de polícia quando é registrada uma queixa. Na polícia militar o documento preenchido quando há algum atendimento é chamado TRO – Talão de Registro de Ocorrência. Além do TRO preenchido, a polícia militar recebe chamadas via telefone que configuram outra fonte de informação. Fora estas fontes de informação relativas à situação da incidência da criminalidade, vale ressaltar que as informações administrativas dos órgãos estaduais de segurança pública também constituem uma importante fonte de informações para os sistemas de avaliação de desempenho.

4.2. FONTES DE INFORMAÇÃO: GUARDAS MUNICIPAIS

A Constituição de 1988 autoriza os Municípios a constituírem Guardas Municipais visando à proteção de seu patrimônio, bens e serviços. Esse papel de segurança patrimonial tem sido bastante ampliado e redefinido sem que se viole o preceito constitucional. Segundo o artigo 144, § 8º “os municípios poderão constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei”. Assim, as atividades das Guardas Municipais são uma fonte de dados de suma importância para a construção de indicadores de desempenho e para o alcance do desejo da sociedade, ou seja, a redução da criminalidade e controle da ordem social. Através de informações oriundas das atividades das Guardas Municipais é possível inferir um conjunto de informações que oferecem um retrato geral da situação dos municípios no que diz respeito à criminalidade e desordem nos municípios. Vale ressaltar também que as informações administrativas das guardas municipais também constituem uma importante fonte de informações para os sistemas de avaliação de desempenho.

4.3. FONTES DE INFORMAÇÃO: SENASP

A SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública – é outra fonte de informação para sistemas de avaliação de desempenho. Em 2009 administrava dois sistemas nacionais de coleta de informações: Sistema Nacional de Estatísticas de Segurança Pública e Justiça Criminal (SINESPJC) e o Sistema Nacional de Monitoramento do Sistema Único de Segurança Pública.

O SINESPJC, que teve sua implantação iniciada em 2003, previa a criação de 6 módulos que se inter-relacionavam dentro de uma perspectiva de gestão:

(1) Ocorrências Criminais e Atividades de Segurança Pública

Unidade de Coleta: estado e municípios (maior que 100 mil habitantes)

Periodicidade: mensal

Instrumento: coleta via *web* junto às Secretarias Estaduais de Segurança Pública que totalizarão os dados enviados pelas diversas agências do sistema de justiça criminal

Instituições Pesquisadas: polícia civil, polícia militar e corpos de bombeiros

Informações Coletadas:

Atividades Policiais - Incidentes registrados, Incidentes encontrados, Incidentes investigados, Crimes resolvidos, Crimes não resolvidos, Suspeitos detidos e Serviços prestados.

Incidentes Criminais – Incidentes, Vítimas (sexo, raça e idade) e Ofensores (sexo, raça e idade).

(2) Perfil das Instituições de Segurança Pública

Unidade de Coleta: órgãos de segurança pública e justiça criminal

Periodicidade: anual

Instrumento: questionários impressos distribuídos por correio

Instituições Pesquisadas: polícia civil, polícia militar, corpos de bombeiros, guarda municipal, DEAMs, DPCAs, Institutos de Medicina Legal, corregedorias, etc

Informações Coletadas: Recursos e Estrutura - Efetivo (formação, idade, sexo, raça, posição hierarquia, atividade, etc), Recursos financeiros gastos por atividade, Recursos materiais por tipo e atividade, Edificações, Estrutura organizacional, Descrição dos processos internos de decisão, Distribuição das unidades policiais por região geográfica, Mecanismos de controle de ação policial.

(3) Cadastro Nacional de Mortes Violentas

Unidade de Coleta: incidentes de homicídio

Periodicidade: mensal

Instrumento:

Coleta via *web* junto às Secretarias Estaduais de Segurança Pública que totalizarão os dados enviados pelas delegacias da polícia civil e pelo ministério público

Parceria com o Ministério da Saúde/DATASUS para coleta de informações relativas ao perfil dos homicídios ocorridos em todos os municípios brasileiros.

Instituições Pesquisadas: polícia civil, ministério público e Ministério da Saúde / DATASUS

Informações Coletadas:

Característica dos homicídios: localização espacial e temporal, número total de ofensores e vítimas, tipo de arma empregada, latrocínio (especificação do bem), situação da investigação, envolvimento com drogas

Característica das vítimas e ofensores: idade, sexo, raça, relação entre vítima e ofensor.

Encaminhamento dos Inquéritos: datas do fluxo de encaminhamento dos inquéritos e instauração das denúncias.

(4) Monitoramento da Ação Policial

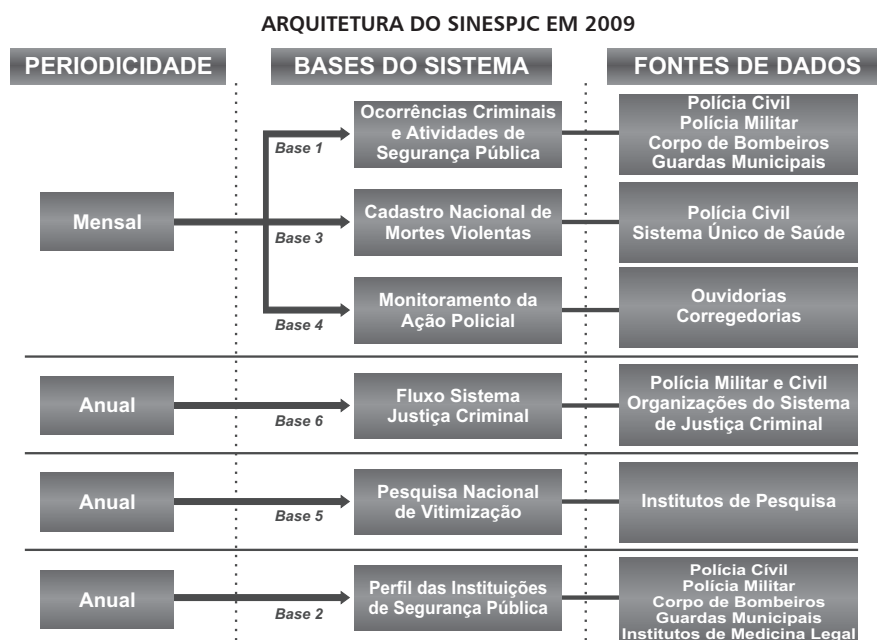
Unidade de Coleta: órgãos de segurança pública em âmbito estadual e municipal

Periodicidade: mensal

Instrumento: coleta via INFOSEG junto às ouvidorias e corregedorias e via Rede EAD junto aos profissionais de segurança pública.

Instituições Pesquisadas: ouvidorias, corregedorias e profissionais de segurança pública

Informações Coletadas: Resultados das ações empreendidas – Caracterização dos processos empreendidos pelas Ouvidorias e Corregedorias e opinião dos profissionais quanto a sua situação de trabalho nos órgãos de segurança pública.



(5) Pesquisa Nacional de Vitimização

Considerando os altos custos relacionados à execução de pesquisas de vitimização e a necessidade de que estas pesquisas sejam realizadas periodicamente, sem a qual o rendimento dos seus resultados adquire pouca relevância para o planejamento, execução e avaliação das políticas de segurança pública, nosso departamento concebeu o projeto da seguinte forma:

Unidade de Coleta: representatividade de Unidades da Federação e municípios com população acima e abaixo de 100 mil habitantes

Periodicidade: anual

Instrumento: pesquisa amostral por questionário em papel

Instituições Pesquisadas: comunidade

Informações Coletadas: Incidência da criminalidade, Perfil das vítimas, Perfil dos agressores, Característica do delito, Relacionamento entre polícia e comunidade, Caracterização do ambiente urbano onde ocorrem os delitos e Presença de Armas de Fogo na Comunidade

(6) Fluxo do Sistema de Justiça Criminal

Unidade de Coleta: Unidades da Federação

Periodicidade: anual

Instrumento: questionário em papel

Instituições Pesquisadas: Polícia Civil, Ministério Público, Judiciário e Organizações Prisionais

Informações Coletadas: Atividades Desenvolvidas – número de atividades e caracterização do perfil das vítimas e ofensores atendidos.

O Sistema de Monitoramento da Implantação do SUSP foi criado em 2004 com o objetivo de promover um monitoramento anual de como as principais ações preconizadas pelo Programa do Governo Federal em relação à implantação do SUSP vêm sendo executadas pelos órgãos estaduais de segurança. Neste contexto, a coleta de dados observou critérios qualitativos a respeito da situação de execução das ações, onde se gradua em termos de execução plena, execução intermediária e não-execução. Em 2009, os itens avaliados por este sistema para cada Unidade da Federação eram:

GESTÃO DO CONHECIMENTO

1. Situação de alimentação do Sistema Nacional de Estatísticas de Segurança Pública e Justiça Criminal - Módulo Ocorrências Criminais e Atividades de Polícia (Polícia Militar).

2. Situação de alimentação do Sistema Nacional de Estatísticas de Segurança Pública e Justiça Criminal - Módulo Perfil das Instituições de Segurança Pública.
3. Situação da integração à rede INFOSEG - atualização de informações em “tempo real”.
4. Situação da integração à rede INFOSEG - consulta as informações detalhadas em “tempo real”.
5. Situação da equipe disponível para atendimento das funções de Tecnologia da Informação no âmbito da segurança pública.
6. Situação de implantação de programa visando integrar o sistema de informações das Polícias Cíveis e Polícias Militares por meio do registro de ocorrências unificado.
7. Situação dos investimentos do Estado em ações de modernização da área de gestão do conhecimento (ações devem envolver a modernização tecnológica, capacitação dos profissionais e implantação ou modernização dos sistemas de gestão da informação).
8. Situação da existência de marco legal que preveja a divulgação periódica e constante de estatísticas de criminalidade na internet, em nível estadual, pelas secretarias estaduais ou diretamente pelas corporações.

REORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL

9. Situação do processo de integração das organizações policiais estaduais no planejamento tático e estratégico das ações de segurança pública empreendidas por estas organizações.
10. Situação do nível de devolução do montante de recursos repassados para o estado por meio de convênios celebrados com a SENASP no ano de 2006.
11. Situação da entrega das prestações de contas de todos os convênios celebrados com a SENASP no ano de 2006, com todos os documentos requeridos, dentro do prazo legal.
12. Número de reformulações executadas nos planos de trabalho dos convênios celebrados com a SENASP, no ano de 2006.
13. Situação do processo de implantação do projeto de integração das corregedorias de polícia na UF.
14. Situação dos gastos estaduais em segurança pública relacionados a investimento e custeio nos últimos 3 anos (2006 a 2008) na UF.
15. Situação da conclusão de inquéritos policiais instaurados pela Polícia Civil na UF.

16. Situação da conclusão de laudos instaurados pelo Corpo de Bombeiros Militar na UF.
17. Situação da cooperação do Estado cedendo profissionais para constituição do efetivo mobilizado da Força Nacional.

FORMAÇÃO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

18. Situação do processo de integração das instituições de ensino policial.
19. Situação de implantação de projeto de atendimento integral à saúde (médico, odontológico e psico-social) com abrangência institucional, ou seja, disponibilizado para todas as corporações.
20. Existência de programa de capacitação continuada nas instituições de ensino policiais do estado.
21. Foram adotadas ações para garantir e promover a capacitação dos profissionais de segurança pública pela Rede Nacional de Educação à Distância em Segurança Pública.

PROGRAMAS DE PREVENÇÃO

22. Situação de implantação de programas estaduais de prevenção primária e secundária com abrangência estadual.
23. Situação da participação da Polícia Comunitária no Sistema Estadual de Segurança Pública.
24. Situação de implantação de programa visando modernização da rede de proteção a grupos vulneráveis (mulheres, crianças e adolescentes, idosos, GLBT, etc) envolvendo a capacitação de profissionais para lidar com esses grupos, implantação ou modernização de delegacias especializadas e campanhas educativas.
25. Situação de apoio à implantação do Estatuto do Desarmamento.
26. Situação de implantação de programa visando prevenção de danos letais provocado pelo efetivo das organizações de segurança pública.
27. Situação da atuação formal da Secretaria Estadual de Segurança Pública no âmbito de Comissões ou Conselhos Permanentes de Direitos Humanos.

ESTRUTURAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DA PERÍCIA

28. Situação do processo de descentralização (interiorização) das estruturas dos IML's, II's e IC's.
29. Situação dos investimentos do Estado em projetos para modernização

da área de perícia (projetos que visam ao mesmo tempo modernização tecnológica, capacitação dos profissionais e implantação ou modernização dos sistemas de gestão da informação).

CONTROLE EXTERNO E PARTICIPAÇÃO SOCIAL

30. Situação do processo de implantação das Ouvidorias de Polícia.
31. Situação de apuração e encaminhamento administrativo e legal das denúncias de violação de direitos humanos oriundas da SENASP, Secretarias Estaduais de Direitos Humanos, Sociedade Civil e Comissões Legislativas de Direitos Humanos pela Secretaria Estadual de Segurança Pública.
32. Situação da participação dos Conselhos Comunitários no Sistema Estadual de Segurança Pública.

O principal obstáculo para a implementação e funcionamento destes sistemas administrados pela SENASP foi, desde o início, e continua sendo a inexistência de uma cultura de gestão na área de segurança pública. Por esta razão, a falta de padronização das informações e mesmo a falta do envio das informações pelos órgãos de segurança pública para a SENASP continua sendo um problema para a gestão do sistema.

4.4. FONTES DE INFORMAÇÃO: SISTEMA DE INFORMAÇÃO SOBRE MORTALIDADE (SIM)

As taxas de mortalidade e as causas de morte são usadas mundialmente como instrumentos de análise da situação de saúde de populações. A seleção da Causa Básica de Morte é feita pelo médico segundo padronização da Organização Mundial de Saúde, pela 10ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças, que tem sido utilizada desde 1996. No período de 1979 a 1995 utilizou-se a 9ª Revisão desta classificação. Entre as causas do óbito, destacamos: Doenças dos Aparelhos Circulatório, Respiratório e Digestivo, Neoplasias (tumores) e Causas Externas (Homicídios, Acidentes e Suicídios).

Em 1976, o Ministério da Saúde criou o Sistema de Informação sobre Mortalidade (SIM), com o objetivo de implementar um sistema nacional de informações para o setor de saúde. O instrumento utilizado para captação destas informações é a Declaração de Óbito. De acordo com a legislação⁴ vigente no Brasil, nenhum sepultamento pode ser realizado sem a Declaração de Óbito. Essa declaração deve ser preenchida, baseando-se no atestado médico, ou, na ausência de médico, por duas pessoas qualificadas que tenham presenciado ou constatado a morte. A Declaração de Óbito contém, basicamente, idade, sexo,

⁴ Lei nº 6.015, de 31/12/73, com as alterações introduzidas pela Lei nº 6.216, de 0/06/75.

estado civil, profissão, naturalidade, raça/cor e local de residência do(a) falecido(a), a assistência médica, local, data e as causas do óbito. Além disso, para menores de 1 ano ou óbitos fetais, são coletadas algumas informações sobre a situação da mãe e da gravidez.

As causas externas ou mortes violentas são declaradas em formulário padronizado, de preenchimento obrigatório pelos médicos legistas. Vale ressaltar que a definição de morte violenta dada pelo SIM é diferente da dada pelas polícias. Pelo SIM os homicídios são definidos segundo a Classificação Internacional de Doenças, enquanto que para as polícias a definição é feita segundo o Código Penal. Com isto, por exemplo, as mortes por homicídio classificadas pelo SIM abrangem mais de um tipo de morte violenta registradas pelas polícias. Deste modo, as taxas de homicídio contabilizadas pelos dados da saúde são sempre maiores que as contabilizadas pelas polícias, uma vez que a polícia não registra como homicídios os casos em que a vítima não morre imediatamente após a agressão.

Outra diferença entre as duas fontes é que para a polícia, os dados se referem ao local da ocorrência do fato, enquanto que para o SIM se referem ao local do óbito. Por exemplo, supondo que um indivíduo levou um tiro em um município Y, e foi levado para um hospital no município X, e faleceu neste. Para a polícia, o crime ocorreu no município Y, enquanto que para o SIM a morte é registrada no município X. Logo, não é possível realizar comparações entre as duas fontes de dados. Feito um estudo com os dados da saúde, é importante considerar que os registros se referem ao local da morte e não o local de ocorrência do crime, que é o mais importante no estudo da segurança pública.

O SIM abrange todas as regiões do país, e pode ser analisado aos níveis nacional, estadual ou municipal. Por exemplo, podemos fazer uma análise de todo o país, ou do estado do Rio de Janeiro ou da cidade de Nova Iguaçu, o que facilita as comparações estaduais e/ou municipais.

Alguns problemas do SIM:

- Falhas na cobertura, ou seja, em alguns estados, principalmente os do Norte e Nordeste, alguns óbitos não são registrados.
- Falhas no preenchimento da Declaração de Óbito. Em um grande número de óbitos a Causa Básica de Morte é mal definida, não sendo bem classificado o que causou a morte do indivíduo.
- Atraso na liberação dos dados. Os dados são liberados para os usuários com uma defasagem de dois a três anos. Por exemplo, em junho de 2006 só haviam sido divulgados os dados do ano de 2003.
- No caso das causas externas, muitas vezes não é possível determinar a intencionalidade da violência, ou seja, em muitos casos não se sabe

se a causa foi um homicídio (morte intencional) ou um acidente, com isto uma parcela das mortes entra para o grupo de óbitos por causas externas de intenção indeterminada.

- Problemas de não preenchimento, ou preenchimento inadequado das informações coletadas pela Declaração de Óbito, como por exemplo, para o ano de 2003 no estado do Rio de Janeiro, 0,1% não tinham a informação de sexo preenchida, 8,5% de idade, 11,5% de estado civil e 30,3% de escolaridade, constituindo um conjunto de dados com registros incompletos.

As bases nacionais de Mortalidade podem ser facilmente acessadas pelo site <http://www.datasus.gov.br>, e analisadas a partir do *Software* de tabulação TabWin, que permite tabular os dados das bases de dados citadas com grande facilidade e flexibilidade, distribuído também pela Internet (<http://www.datasus.gov.br/tabwin/tabwin.htm>).

4.5. FONTES DE INFORMAÇÃO: PESQUISAS QUANTITATIVAS OU SURVEYS (PESQUISA DE VITIMIZAÇÃO)

Pesquisas Quantitativas ou *Surveys* são muito semelhantes ao Censo realizado pelo IBGE, com a diferença de ser examinada apenas uma parcela (amostra) da população (enquanto o censo geralmente implica na coleta de informações de toda a população). *Surveys* são muito utilizados, por exemplo, em pesquisas políticas para avaliação da intenção de voto.

Os *Surveys* amostrais têm por objetivo entender a população estudada, baseando-se na montagem de amostras cuidadosamente elaboradas, que representem fielmente esta população. As amostras referem-se a um pequeno número de pessoas selecionadas da população, que deverá conter elementos que representem integralmente o universo a ser estudado, pois os resultados serão projetados à população. Os resultados de uma pesquisa qualquer se referem apenas aos números da amostra. Para fazer a passagem dos números da amostra para o número total da população é necessário um peso, que é um número multiplicador. Por exemplo, temos que numa amostra, um indivíduo acaba por representar um número maior de indivíduos que não foram entrevistados, por possuírem características mais ou menos parecidas com aquele que estava na amostra, por isso não é necessário entrevistar todas as pessoas da população. Através do processo de projeção é possível entrevistar poucos indivíduos e através destes obter uma representação para a população estudada.

Antes de analisar os resultados de um *survey* é fundamental conhecer a metodologia utilizada no trabalho para verificar a confiabilidade dos dados. Por exemplo, o erro amostral é aquele que diz o quão perto a estatística da amostra

cai ou está em relação ao valor real da população, ou seja, os resultados de uma pesquisa eleitoral podem revelar que o Candidato "A" possui 40% das intenções de voto, com um erro amostral de 5% para mais ou para menos. Isso significa dizer que, no resultado final das eleições o Candidato "A" pode ter entre 35% e 45% do total de votos. O tamanho da amostra pode ser um problema. Pesquisas com amostras muito pequenas para representar uma população grande, em geral, tem significativas implicações nos resultados.

Usaremos como exemplo uma proposta de candidatura política. Para analisar algum estudo, devemos tomar algumas precauções, tais como:

- Não ter idéias preconcebidas acerca do resultado. Exemplo: realizar uma pesquisa eleitoral já contando com a vitória do Candidato "A";
- Não desprezar fatos que contrariam o resultado a que se quer chegar. Exemplo: aceitar que o candidato "B" tem mais intenções de voto que o Candidato "A";
- Descobrir todas as causas e não indicar uma só. Exemplo: não aceitar que a única explicação para que o Candidato "A" esteja melhor nas pesquisas que o Candidato "B" seja porque ele "aparece mais bem vestido na TV", muito embora "aparecer bem vestido na TV" seja uma das explicações possíveis da pesquisa.
- Evitar o confronto de dados não-comparáveis (unidades ou épocas diferentes). Exemplo: comparar os censos de 2000 com os dados da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio de 2004;
- Contentar-se com o grau de precisão necessário. Exemplo: se uma pesquisa responde bem a um problema com uma margem de erro de 5%, não é necessário fazer uma pesquisa com margem de erro de 0,1%;
- Tirar conclusões com um número suficiente de observações. Exemplo: nas pesquisas quantitativas não podemos projetar os dados da amostra utilizando apenas seis ou sessenta indivíduos.

As pesquisas de vitimização constituem uma pesquisa de *survey*, por meio da qual os entrevistados são abordados em casa, em escolas ou no trabalho e as entrevistas são feitas em uma amostra representativa da população, sendo o entrevistado uma vítima ou não de um conjunto de crimes, dependendo da metodologia adotada. Permitem conhecer o perfil das vítimas; informações sobre a experiência das pessoas relacionadas ao crime; a propensão das vítimas em registrar queixa policial; definir os grupos com risco de vitimização; e identificar as atitudes da população em relação aos agentes encarregados da administração da justiça (policiais, promotores, juízes). É preciso deixar claro, entretanto, que as pesquisas de vitimização não substituem os registros oficiais. Estas são

complementares e constituem uma alternativa às estatísticas produzidas pelo sistema policial.

Aparentemente, seria mais simples e econômico consultar as estatísticas oficiais para conhecer a quantidade de crimes de que a sociedade tem sido vítima. Acontece que, por uma série de motivos, os dados oficiais nem sempre refletem com fidedignidade a situação real da criminalidade. As estatísticas oficiais estariam corretas se todos os cidadãos vitimizados relatassem os crimes de que foram vítimas às autoridades. Neste sentido, as pesquisas de vitimização foram desenvolvidas, inicialmente, como uma tentativa de estimar a quantidade de crimes sofridos pela população e não comunicados aos órgãos governamentais. Como exemplo podemos dizer que tendo uma pessoa sofrido um furto e não notificado à polícia sobre o acontecido, esta não-notificação faz com que os dados oficiais (aqueles que representam todos os crimes registrados) não representem todos os crimes ocorridos.

4.6. OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO

Para o desenvolvimento dos indicadores de desempenho podemos utilizar diferentes fontes de dados, além das apresentadas anteriormente. Entre elas, destacamos as informações oriundas das seguradoras, que podem ser uma fonte muito interessante no caso de roubos e furtos de veículo. Outra fonte importante para a construção de indicadores de desempenho são as secretarias e departamentos municipais e estaduais de segurança pública e afins. É possível obter informações preciosas dessas instituições, que venham colaborar para um melhor planejamento de políticas públicas de segurança.

Ademais, outras fontes de dados muito valiosas para o desenvolvimento de indicadores de desempenho de segurança pública são aquelas oriundas dos inquéritos policiais, processos judiciais e denúncias encaminhadas ao Ministério Público. Além dessas, existem o SAIH (Sistema de Autorização de Internações Hospitalares), que traz indicações de crimes para os que estão sendo internados, o INFOPEN (Sistema de Informações do DEPEN) que possui informações sobre a população do sistema prisional e o Sistema de Estatísticas da Justiça que possui algumas informações sobre os processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAILEY, D.H. "Measuring Overall Effectiveness or, Police-Force show and tell". In: HOOVER, L.T. *Quantifying Quality in Policing*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum, 1996.
- BEATO, C. "Fontes de Dados Policiais em Estudos Criminológicos: Limites e Potenciais", Fórum de Debates Criminalidade, Violência e Segurança Pública no Brasil: Uma Discussão sobre Bases de Dados e Questões Metodológicas I. Rio de Janeiro: Ipea e Cesec/Ucam, 2001.
- CANO, I. "Registros Criminais da Polícia no Rio de Janeiro: Problemas de Validade e Confiabilidade", Fórum de Debates Criminalidade, Violência e Segurança Pública no Brasil: Uma Discussão sobre Bases de Dados e Questões Metodológicas I. Rio de Janeiro: Ipea e Cesec/Ucam, 2001.
- _____. *La Policía y su evaluación: propuestas para la construcción de indicadores de evaluación en el trabajo policial*. Santiago: Centro de Estudios para el Desarrollo, Área Seguridad Ciudadana, 2002 Disponível em: <www.seguridadidl.org.pe/trabajos/trabagnacio.doc>.
- _____. "Introdução à Avaliação de Programas Sociais". RJ, FGV, 2ª ed, 2004.
- _____. "Indicadores de Avaliação de Corporações Policiais". RJ, *Mimeo*, 2008.
- DURANTE, M. O. Construção de Indicadores de Desempenho em Segurança Pública. Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP/ MJ, Apresentação em Power Point, 2008.
- FIGUEIREDO, A. e FIGUEIREDO, M. "Avaliação Política e Avaliação de Políticas: um quadro de referência teórica" in *Análise e Conjuntura*, Belo Horizonte v. 1, n. 3, Fundação João Pinheiro, set./dez. 1986.
- GRATERON, I. R. G. "Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público" in *Cadernos de Estudo*. São Paulo, FIECAFI, v. 11, n. 21, p. 24-41, maio/agosto 1999.
- GUIMARÃES, T.A. "Gestão do Desempenho em Organizações Públicas Descentralizadas". Anais do III Congresso Internacional do Clad. Madri, 1998.
- JANUZZI, M. *Indicadores sociais no Brasil. Conceitos, fontes de dados e aplicações*. Campinas: Alinea, 2001.
- _____. "Repensando a prática de uso de indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais." In Tânia Keinert e Anna Paula Karruz (orgs) *Qualidade de vida: observatórios, experiências e metodologias*. São Paulo: Anablume, Fapesp, p.53-71, 2002.

- KAHN, T. "Medindo a Criminalidade: Um Panorama dos principais Métodos e Projetos Existentes", *Fórum de Debates Criminalidade, Violência e Segurança Pública no Brasil: Uma Discussão sobre Bases de Dados e Questões Metodológicas I*. Rio de Janeiro: Ipea e Ceseq/Ucam, 2001.
- MOKATE, Karen. *Eficácia, eficiência, equidad y sostenibilidad: qué queremos decir?* Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (Indes), 2002.
- MUNIZ, J. e PROENÇA JUNIOR, D. "Bases conceituais de métricas e padrões de medida de desempenho policial". In: CARUSO, H.; MUNIZ, J. e CARBALLO BLANCO, A. C. *Polícia, Estado e Sociedade: Práticas e Saberes Latino-Americanos*. Rio de Janeiro: Viva Rio, Foundation Open Society Institute, p. 231-80, 2007.
- PEREIRA, L. C. B. *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado*. Brasília: MARE/ENAP, 2001.
- PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo: LTr, 2002.
- RUA, M.G. "Avaliação de Políticas, Programas e Projetos: Notas Introdutórias". *Mimeo*, 2000.
- RUA, M. G. A Avaliação no Ciclo da Gestão Pública. *Mimeo*, 2004.
- SCHWARTZMAN, Simon. *Desempenho e controle na reforma administrativa*. Brasília: MARE/ENAP, 1996.
- SKOGAN, W. "Measuring What Matters: Crime, Disorder, and Fear". In: LANGWORTHY, R.H. *Measuring What Matters: Proceedings from the Policing Research Institute Meetings*. Washington, DC: National Institute of Justice, 1999.
- SCHRADER, A. *Métodos de Pesquisa Social Empírica e Indicadores Sociais*. Porto Alegre, Ed. UFRGS, 2002.
- SOUZA, R.V.; REIS, G. P. *O controle da polícia no Brasil: uma introdução ao controle científico da polícia*. Belo Horizonte, Fundação Guimarães Rosa, 2005. Documento eletrônico. São Paulo em Perspectiva, v. 21, n. 1, p. 76-91, jan./jun. 2007. Disponível em: www.fgr.org.br/artigos/20062650580841286945809691ArtigoControlePolicia.doc
- TONRY, M., MORRIS, N. (orgs.). *Policiamento Moderno*. São Paulo: Edusp, 2003.
- ZAVATARO, B. "Da reforma do setor público à avaliação de desempenho das organizações policiais". São Paulo, Observatório de Segurança Pública, 2008. Disponível em: <http://www.observatoriodeseguranca.org/reforma-avaliacao>.