

GESTÃO POR DESEMPENHO E ACCOUNTABILITY NA SEGURANÇA PÚBLICA: ANÁLISE DO CICLO DE GESTÃO POR DESEMPENHO NA 5ª CICOM DA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS

PERFORMANCE MANAGEMENT AND ACCOUNTABILITY IN PUBLIC SECURITY: AN
ANALYSIS OF THE PERFORMANCE MANAGEMENT CYCLE IN THE 5TH
COMMUNITY INTERACTIVE COMPANY OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE
OF AMAZONAS

GESTIÓN POR DESEMPEÑO Y ACCOUNTABILITY EN LA SEGURIDAD PÚBLICA:
ANÁLISIS DEL CICLO DE GESTIÓN POR DESEMPEÑO EN LA 5ª COMPAÑÍA
INTERACTIVA COMUNITARIA DE LA POLICÍA MILITAR DEL AMAZONAS

Dick Farney Lima de Paula¹
João Carlos Pequeno da Silva²
Salvio de Castro e Costa Rizzato³

RESUMO: A gestão por desempenho na segurança pública constitui instrumento para o fortalecimento da governança pública, da accountability e da tomada de decisão baseada em evidências, contribuindo para o aprimoramento institucional das organizações policiais. Esta pesquisa analisou a contribuição do Ciclo de Gestão por Desempenho (CGD) para o fortalecimento da governança pública e da accountability na Polícia Militar do Amazonas, tendo como unidade de análise a 5ª Companhia Interativa Comunitária (5ª CICOM). Trata-se de pesquisa empírica, de abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos, desenvolvida por meio de estudo de caso e pesquisa documental, fundamentada em documentos institucionais, legislação e literatura especializada sobre governança pública, gestão por desempenho, gestão baseada em evidências e accountability. Os resultados evidenciaram que o CGD transcende o monitoramento de indicadores, configurando-se como instrumento de governança pública ao integrar planejamento estratégico, monitoramento de metas, produção de evidências, avaliação de resultados e aprendizagem organizacional. Verificou-se que sua implementação fortalece a coordenação institucional, qualifica o processo decisório e amplia a transparência e a responsabilização na gestão da segurança pública. Conclui-se que o CGD contribui para o aperfeiçoamento institucional da Polícia Militar do Amazonas, favorecendo gestão pública mais eficiente, orientada por resultados e comprometida com a geração de valor público.

Palavras-chave: Governança pública. Gestão por desempenho. Accountability. Segurança pública.

¹Bacharel em Ciências Militares e Segurança Pública e Pós-graduando no MBA em Gestão Financeira e Contábil no Setor Público, Universidade do Estado do Amazonas – UEA.

²Pós-graduado em Gestão de Segurança Pública e Pós-graduando no MBA em Gestão Financeira e Contábil no Setor Público, Universidade do Estado do Amazonas – UEA.

³Orientador: professor Universidade do Estado do Amazonas - UEA. Doutor em Psicologia e Ciências da Educação pela Universidade de León – Espanha.

ABSTRACT: Performance management in public security constitutes an instrument for strengthening public governance, accountability, and evidence-based decision-making, contributing to the institutional improvement of police organizations. This study analyzed the contribution of the Performance Management Cycle (PMC) to strengthening public governance and accountability within the Military Police of the State of Amazonas, using the 5th Community Interactive Company (5th CICOM) as the unit of analysis. This is an empirical study, with a qualitative approach, exploratory and descriptive objectives, developed through a case study and documentary research, based on institutional documents, legislation, and specialized literature on public governance, performance management, evidence-based management, and accountability. The findings showed that the PMC transcends indicator monitoring, configuring itself as a public governance instrument by integrating strategic planning, goal monitoring, evidence production, results evaluation, and organizational learning. It was found that its implementation strengthens institutional coordination, qualifies the decision-making process, and enhances transparency and accountability in public security management. It is concluded that the PMC contributes to the institutional improvement of the Military Police of the State of Amazonas, fostering more efficient, results-oriented public management committed to generating public value.

Keywords: Public governance. Performance management. Accountability. Public security.

RESUMEN: La gestión por desempeño en la seguridad pública constituye un instrumento para el fortalecimiento de la gobernanza pública, de la accountability y de la toma de decisiones basada en evidencias, contribuyendo al perfeccionamiento institucional de las organizaciones policiales. Esta investigación analizó la contribución del Ciclo de Gestión por Desempeño (CGD) al fortalecimiento de la gobernanza pública y de la accountability en la Policía Militar del Amazonas, con la 5ª Compañía Interactiva Comunitaria (5ª CICOM) como unidad de análisis. Se trata de una investigación empírica, cualitativa, exploratoria y descriptiva, basada en estudio de caso, investigación documental y literatura especializada sobre gobernanza pública, gestión por desempeño, gestión basada en evidencias y accountability. Los resultados evidenciaron que el CGD trasciende el monitoreo de indicadores, configurándose como instrumento de gobernanza pública al integrar planificación estratégica, monitoreo de metas, producción de evidencias, evaluación de resultados y aprendizaje organizacional. Se verificó que su implementación fortalece la coordinación institucional, cualifica el proceso decisorio y amplía la transparencia y la rendición de cuentas en la seguridad pública. Se concluye que el CGD contribuye al perfeccionamiento institucional de la Policía Militar del Amazonas, favoreciendo gestión pública más eficiente, orientada a resultados y comprometida con la generación de valor público.

Palabras clave: Gobernanza pública. Gestión por desempeño. Accountability. Seguridad pública.

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade da gestão pública exige modelos gerenciais orientados por resultados, transparência e melhoria contínua dos serviços públicos. Nesse contexto, a gestão por desempenho consolidou-se como instrumento estratégico para apoiar o planejamento, monitorar metas institucionais e subsidiar decisões gerenciais. Para Kaplan e Norton (1996),

sistemas de medição de desempenho permitem alinhar objetivos estratégicos às atividades organizacionais, enquanto Neely, Gregory e Platts (2005) ressaltam que os indicadores produzem valor quando orientam a melhoria contínua dos processos. Na segurança pública, essa abordagem aproxima-se da gestão baseada em evidências, defendida por Sherman (1998), Weisburd e Eck (2004), Ratcliffe (2016) e Lum e Koper (2017), segundo os quais decisões fundamentadas em dados e informações qualificadas contribuem para maior efetividade das políticas públicas.

No Estado do Amazonas, a Secretaria de Estado de Segurança Pública implementou o Ciclo de Gestão por Desempenho (CGD) como instrumento de acompanhamento das metas estratégicas e avaliação do desempenho das instituições integrantes do sistema estadual de segurança pública. Na Polícia Militar do Amazonas (PMAM), o modelo busca integrar planejamento, monitoramento e avaliação, fortalecendo a coordenação institucional e o aperfeiçoamento contínuo da gestão.

Diante desse contexto, o estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: em que medida o Ciclo de Gestão por Desempenho contribui para o fortalecimento da governança pública e da accountability na Polícia Militar do Amazonas, considerando a experiência da 5ª Companhia Interativa Comunitária (5ª CICOM)?

3

O objetivo geral consiste em analisar como o Ciclo de Gestão por Desempenho contribui para o fortalecimento da governança pública e da accountability na PMAM, tendo como unidade de análise a 5ª CICOM. Especificamente, pretende-se: (i) discutir os fundamentos da governança pública, da accountability, da gestão por desempenho e da gestão baseada em evidências; (ii) caracterizar o Ciclo de Gestão por Desempenho implementado pela Secretaria de Estado de Segurança Pública do Amazonas; (iii) analisar sua aplicação na 5ª CICOM; e (iv) identificar suas contribuições para o fortalecimento da governança pública e da accountability.

Parte-se da hipótese de que o Ciclo de Gestão por Desempenho constitui um mecanismo de governança pública capaz de integrar planejamento estratégico, monitoramento de indicadores, gestão baseada em evidências e accountability, fortalecendo a capacidade decisória e o aperfeiçoamento institucional da Polícia Militar do Amazonas.

A pesquisa caracteriza-se como empírica, de abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos, desenvolvida por meio de estudo de caso e pesquisa documental, fundamentada em documentos institucionais da Secretaria de Estado de Segurança Pública do

Amazonas, da Polícia Militar do Amazonas e na literatura especializada sobre governança pública, gestão por desempenho, gestão baseada em evidências e accountability.

A relevância deste estudo reside na contribuição para o debate sobre modelos contemporâneos de gestão aplicados à segurança pública, ao demonstrar como o Ciclo de Gestão por Desempenho pode fortalecer a governança pública, qualificar a tomada de decisão e ampliar a accountability nas organizações policiais. Além de contribuir para o campo acadêmico, os resultados podem subsidiar o aperfeiçoamento das práticas gerenciais da Polícia Militar do Amazonas e de outras instituições de segurança pública.

REVISÃO DE LITERATURA

Administração Pública Gerencial e Governança Pública

A evolução da Administração Pública foi marcada pela transição do modelo burocrático para uma gestão orientada por resultados, impulsionada pela necessidade de ampliar a eficiência, a qualidade dos serviços públicos e a capacidade de resposta do Estado às demandas sociais. Esse movimento, associado à Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM), incorporou práticas gerenciais voltadas ao planejamento estratégico, à descentralização, à avaliação de desempenho e à responsabilização dos gestores (HOOD, 1991; POLLITT; BOUCKAERT, 2017).

4

No Brasil, a reforma administrativa conduzida na década de 1990 consolidou esse paradigma ao substituir o controle centrado em procedimentos por uma gestão orientada para resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998). Abrucio (2007) destaca que essa mudança ampliou a autonomia gerencial e reforçou a necessidade de mecanismos capazes de avaliar desempenho, promover eficiência e aumentar a responsabilização das organizações públicas.

A consolidação desse modelo revelou, entretanto, que a eficiência administrativa, embora necessária, não era suficiente para enfrentar a complexidade das políticas públicas. Pollitt e Bouckaert (2017) argumentam que a gestão contemporânea exige integração entre planejamento, coordenação, monitoramento e avaliação — perspectiva que fundamenta o conceito de governança pública.

Nesse contexto, a governança pública compreende o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle destinados a direcionar, monitorar e avaliar a atuação das organizações públicas, assegurando o alcance dos objetivos institucionais e a geração de valor público (TCU, 2020). Na mesma direção, a OECD (2017) associa a governança à capacidade de

coordenar atores, recursos e informações para produzir resultados consistentes, transparentes e socialmente relevantes.

Sob essa perspectiva, governança e gestão por desempenho tornam-se conceitos complementares. Enquanto a governança estabelece as diretrizes para condução institucional, a gestão por desempenho fornece informações para monitorar metas, avaliar resultados e apoiar decisões gerenciais (POLLITT; BOUCKAERT, 2017; TCU, 2020). Assim, indicadores deixam de representar instrumentos exclusivamente de controle para se tornarem mecanismos de aprendizagem organizacional e aperfeiçoamento contínuo da gestão pública. A orientação para resultados e a integração entre planejamento, monitoramento e avaliação demandam mecanismos capazes de assegurar transparência e responsabilização institucional — fundamentos da accountability discutidos na seção seguinte.

Essa compreensão constitui o fundamento teórico para analisar o Ciclo de Gestão por Desempenho (CGD) da Polícia Militar do Amazonas, entendido neste estudo como um instrumento que articula planejamento, gestão por desempenho e governança pública para aprimorar os processos decisórios e os resultados institucionais.

Accountability na Administração Pública

5

A accountability constitui um dos pilares da governança pública ao associar transparência, prestação de contas, responsabilização e controle da atuação estatal. Embora frequentemente traduzida como prestação de contas, sua abrangência é maior, envolvendo o dever de informar, justificar decisões e assumir responsabilidade pelos resultados alcançados (SCHEDLER, 1999; BOVENS, 2007).

Schedler (1999) estrutura a accountability em duas dimensões complementares: answerability, correspondente à obrigação de prestar informações e justificar decisões, e enforcement, relacionada à possibilidade de responsabilização diante do descumprimento de deveres institucionais. Nessa mesma perspectiva, Bovens (2007) afirma que a accountability pressupõe uma relação na qual gestores respondem por seus atos perante instâncias de controle capazes de avaliar seu desempenho e, quando necessário, aplicar consequências institucionais.

O'Donnell (1998) amplia essa compreensão ao distinguir a accountability vertical, exercida pela sociedade por meio de mecanismos democráticos, da accountability horizontal, realizada por instituições estatais de controle e fiscalização. Essas dimensões são

complementares e reforçam a legitimidade da Administração Pública ao assegurar maior transparência e controle sobre a atuação governamental.

No contexto da governança pública, a accountability deixa de representar apenas um mecanismo de controle posterior e passa a integrar o próprio processo de gestão. A OECD (2017) e o Tribunal de Contas da União (TCU, 2020) destacam que organizações públicas orientadas por boas práticas de governança dependem de sistemas permanentes de monitoramento, avaliação e prestação de contas capazes de subsidiar decisões e promover a melhoria contínua da gestão. De forma convergente, Pollitt e Bouckaert (2017) associam a accountability ao fortalecimento da gestão orientada por resultados, na qual indicadores e avaliações sistemáticas qualificam o planejamento e o desempenho institucional. A efetividade da accountability depende da existência de sistemas capazes de monitorar e avaliar resultados, aproximando essa dimensão da gestão por desempenho.

Sob essa perspectiva, o Ciclo de Gestão por Desempenho (CGD) da Polícia Militar do Amazonas constitui um mecanismo institucional de accountability ao integrar planejamento, monitoramento de indicadores, avaliação dos resultados e prestação de informações gerenciais, criando condições para decisões fundamentadas em evidências e para o fortalecimento da governança pública.

Gestão por Resultados e Gestão por Desempenho

A gestão por resultados consolidou-se como um dos principais fundamentos da Administração Pública Gerencial ao orientar a atuação estatal para o alcance de objetivos institucionais e a geração de valor público (BRESSER-PEREIRA, 1998; ABRUCIO, 2007). Essa abordagem desloca o foco do controle de procedimentos para o monitoramento do desempenho, a avaliação dos resultados e a melhoria contínua da gestão (POLLITT; BOUCKAERT, 2017).

Nesse contexto, a gestão por desempenho constitui o principal mecanismo de operacionalização da gestão por resultados, integrando planejamento estratégico, definição de metas, monitoramento de indicadores e avaliação do desempenho organizacional. Para Kaplan e Norton (1996), a gestão estratégica depende de sistemas capazes de alinhar objetivos institucionais, indicadores e processos decisórios, razão pela qual propõem o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de acompanhamento e gestão do desempenho.

Na mesma perspectiva, Neely, Gregory e Platts (2005) sustentam que sistemas de medição de desempenho somente agregam valor quando transformam informações em suporte

à tomada de decisão e ao aperfeiçoamento organizacional. Assim, indicadores deixam de ser instrumentos de controle isolados e passam a integrar um processo contínuo de aprendizagem institucional e revisão das estratégias.

Na Administração Pública, a utilização sistemática de metas e indicadores fortalece o planejamento, amplia a transparência e qualifica a avaliação das políticas públicas, contribuindo para a governança e a accountability (TCU, 2020). Pollitt e Bouckaert (2017) reforçam que organizações orientadas por resultados dependem da articulação entre planejamento, monitoramento e avaliação permanente, permitindo maior eficiência, coordenação institucional e capacidade de resposta às demandas da sociedade.

Na segurança pública, a gestão por desempenho depende da utilização sistemática de informações, aproximando-se da gestão baseada em evidências.

Gestão Baseada em Evidências na Segurança Pública

A gestão baseada em evidências (Evidence-Based Management) fundamenta a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas na utilização sistemática de dados, indicadores e conhecimentos científicos, reduzindo decisões baseadas exclusivamente na experiência ou na percepção dos gestores (SHERMAN, 1998). Na segurança pública, essa abordagem consolidou-se por meio da Evidence-Based Policing (EBP), que propõe o emprego de evidências empíricas para orientar estratégias policiais e aumentar a efetividade das ações institucionais.

Sherman (1998) defende que decisões apoiadas em evidências produzem resultados melhores ao favorecer a identificação de práticas eficazes e a racionalização dos recursos públicos. Weisburd e Eck (2004), por sua vez, sustentam que a atuação policial deve integrar pesquisas científicas, análise de dados e experiência profissional, enquanto Ratcliffe (2016) destaca que a análise sistemática das informações fortalece o planejamento estratégico ao identificar padrões criminais e prioridades operacionais. Para Lum e Koper (2017), a gestão baseada em evidências agrega valor quando transforma dados em conhecimento aplicado ao processo decisório e ao aperfeiçoamento institucional.

Na Administração Pública, a utilização contínua de evidências fortalece a governança, amplia a transparência e qualifica a avaliação das políticas públicas (OECD, 2017; TCU, 2020). No contexto da segurança pública, essa integração permite que indicadores e informações

subsidiem o planejamento, o monitoramento e a revisão das estratégias institucionais, aproximando a gestão dos princípios da eficiência, da accountability e da melhoria contínua.

Sob essa perspectiva, o Ciclo de Gestão por Desempenho (CGD) da Polícia Militar do Amazonas incorpora os fundamentos da gestão baseada em evidências ao utilizar indicadores e informações gerenciais para apoiar o planejamento estratégico, monitorar resultados e aperfeiçoar continuamente as decisões institucionais, fortalecendo a governança pública e a efetividade da gestão da segurança pública.

O Ciclo de Gestão por Desempenho como Instrumento de Governança Pública

A evolução da Administração Pública Gerencial consolidou a gestão por desempenho como instrumento estratégico para orientar decisões, monitorar resultados e fortalecer a governança pública (BRESSER-PEREIRA, 1998; ABRUCIO, 2007). Nesse contexto, o Ciclo de Gestão por Desempenho (CGD) representa um modelo de gestão que integra planejamento estratégico, monitoramento de indicadores, avaliação de resultados e tomada de decisão baseada em evidências, promovendo maior efetividade institucional (POLLITT; BOUCKAERT, 2017).

Essa lógica aproxima-se da concepção de governança pública defendida pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2020) e pela OECD (2017), segundo a qual liderança, estratégia, monitoramento e controle devem atuar de forma integrada para assegurar o alcance dos objetivos institucionais e a geração de valor público. Nesse processo, os indicadores deixam de constituir instrumentos exclusivamente de controle e passam a subsidiar o planejamento, a avaliação e o aperfeiçoamento contínuo da gestão.

A utilização sistemática de informações também fortalece a accountability, pois amplia a transparência, a prestação de contas e a responsabilização dos gestores. Conforme Schedler (1999), a accountability envolve o dever de informar e justificar decisões (answerability) e a possibilidade de responsabilização (enforcement). Bovens (2007) e O'Donnell (1998) ressaltam que sua efetividade depende da existência de mecanismos institucionais de monitoramento, avaliação e controle.

Sob a perspectiva da gestão baseada em evidências, o desempenho organizacional deve apoiar-se na produção e utilização contínua de informações qualificadas para orientar decisões e aperfeiçoar políticas públicas (SHERMAN, 1998; WEISBURD; ECK, 2004; RATCLIFFE, 2016; LUM; KOPER, 2017). De forma convergente, Kaplan e Norton (1996) e Neely, Gregory e

Platts (2005) defendem que sistemas de medição de desempenho somente produzem resultados quando integrados ao planejamento estratégico e ao processo decisório.

No âmbito da Polícia Militar do Amazonas, o Ciclo de Gestão por Desempenho materializa esses fundamentos ao articular planejamento estratégico, indicadores, monitoramento, avaliação e produção de evidências em um processo contínuo de gestão. Assim, o CGD pode ser compreendido como um mecanismo de governança pública que integra gestão por desempenho, accountability e gestão baseada em evidências, constituindo o referencial analítico utilizado neste estudo para examinar sua aplicação na 5ª Companhia Interativa Comunitária (5ª CICOM).

MÉTODOS

Esta pesquisa caracteriza-se como empírica, com um estudo de caso único e abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, analisando-se relatórios de desempenho, diretrizes estratégicas da PMAM e legislações pertinentes ao setor de segurança pública do Amazonas. A análise seguiu os preceitos de Cellard (2008), buscando identificar padrões e evidências de como o CGD é operacionalizado na 5ª CICOM.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como exploratória e descritiva, por examinar a aplicação do CGD e descrever seus mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação na Polícia Militar do Amazonas (GIL, 2019).

A coleta de dados fundamentou-se em pesquisa documental, utilizando normas, relatórios gerenciais, documentos estratégicos e legislação da Secretaria de Estado de Segurança Pública do Amazonas (SSP-AM) e da Polícia Militar do Amazonas (PMAM), complementados por literatura sobre governança pública, gestão por desempenho, gestão baseada em evidências e accountability. Conforme Cellard (2008), a pesquisa documental possibilita compreender processos institucionais por meio da análise crítica de registros produzidos pelas organizações.

Os dados foram submetidos à análise documental, relacionando as evidências identificadas ao referencial teórico para interpretar a contribuição do CGD para a governança pública, a gestão por desempenho, a gestão baseada em evidências e a accountability. Como limitação, a pesquisa restringe-se a um estudo de caso fundamentado em documentos institucionais, sem utilização de entrevistas ou observação direta.

Este estudo também fez uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) como recurso complementar ao processo de revisão e aprimoramento textual. Especificamente, a IA foi utilizada para: (a) revisão gramatical e ortográfica do texto, assegurando clareza e correção formal; (b) sugestão de melhorias de estilo e fluidez da redação acadêmica, mantendo-se o conteúdo original do autor; (c) verificação preliminar da consistência das citações e referências conforme as normas da ABNT (NBR 10520:2023 e NBR 6023:2018); e (d) apoio na formatação estrutural do documento. Ressalta-se que toda a análise substantiva, a interpretação dos resultados, a construção do referencial teórico e as conclusões são de responsabilidade exclusiva dos autores, tendo a IA atuado estritamente como ferramenta de apoio à revisão e à qualidade formal do texto, em conformidade com as diretrizes éticas de uso de IA em pesquisa acadêmica.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Ciclo de Gestão por Desempenho como Instrumento de Governança Pública

A análise da documentação institucional demonstra que o Ciclo de Gestão por Desempenho (CGD) constitui um mecanismo de governança ao integrar planejamento estratégico, monitoramento de indicadores, avaliação de resultados e tomada de decisão na Polícia Militar do Amazonas. Diferentemente de um simples painel de acompanhamento, o CGD opera por meio de uma metodologia formalizada pela Secretaria de Estado de Segurança Pública (SSP-AM), que combina dois mecanismos complementares de pontuação, cada um variando de 0 a 12,5 pontos: (i) o atingimento de metas de redução criminal estabelecidas pelo Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (2021-2030), calculado a partir da projeção da taxa anual de ocorrências por cem mil habitantes em cada CICOM; e (ii) a redução percentual de cada indicador em relação ao mesmo período do ano anterior, com pontuação atribuída de forma proporcional entre as unidades de uma mesma zona operacional (AMAZONAS, 2025b).

Essa arquitetura evidencia que a gestão do desempenho não se restringe ao acompanhamento de metas, mas estrutura um processo contínuo de comparação, incentivo e aperfeiçoamento institucional entre as unidades policiais. Esse resultado converge com o conceito de governança pública proposto pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), que a define como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle destinados a direcionar, monitorar e avaliar a atuação das organizações públicas. Em sentido convergente, a OECD (2017) associa a governança à coordenação de recursos, atores e informações para assegurar resultados e geração de valor público, enquanto Pollitt e Bouckaert (2017) destacam que a integração entre planejamento, execução e avaliação constitui condição para o fortalecimento da capacidade institucional.

Um aspecto pouco discutido na literatura clássica de governança, mas evidente na metodologia do CGD, é a atribuição de pesos diferentes a cada indicador: homicídio (5 pontos) e latrocínio (2 pontos) valem significativamente mais do que os demais indicadores patrimoniais, como roubo de veículo, roubo a residência ou roubo a transporte coletivo (1 ponto cada), e furto de veículo (0,5 ponto). Essa hierarquização revela uma escolha deliberada de priorização institucional — crimes contra a vida recebem peso proporcionalmente maior do que

crimes patrimoniais —, o que aproxima o modelo de uma governança orientada por valor público e não apenas por volume de ocorrências (BRESSER-PEREIRA, 1998; ABRUCIO, 2007).

No âmbito da 5ª Companhia Interativa Comunitária (5ª CICOM), unidade integrante da Zona Oeste, a aplicação dessa metodologia resultou, no ciclo 2025, em pontuação de 11,0 no bloco de atingimento de metas e 8,5 no bloco de redução percentual, totalizando 19,5 pontos — uma das pontuações mais elevadas entre as trinta CICOMs avaliadas. Esse resultado numérico concreto demonstra que a contribuição do CGD para a governança pública não decorre apenas da existência de indicadores, mas da utilização sistemática das informações produzidas para comparar, classificar e orientar decisões entre unidades operacionais.

Gestão por Desempenho

A documentação institucional evidencia que o Ciclo de Gestão por Desempenho (CGD) estrutura a gestão da Polícia Militar do Amazonas por meio da integração entre planejamento estratégico, definição de metas, monitoramento de indicadores e avaliação contínua dos resultados. Essa utilização sistemática de indicadores confirma a concepção de Kaplan e Norton (1996) de que a gestão do desempenho deve alinhar objetivos estratégicos, indicadores e processos organizacionais em um sistema integrado de gestão.

Na 5ª CICOM, o painel de indicadores de 2025 evidencia esse alinhamento de forma concreta. O indicador de homicídio registrou redução de 50% em relação a 2024, alcançando a pontuação máxima (5,0) no critério de atingimento de metas — o melhor resultado do painel da unidade. O indicador de roubo a transporte coletivo foi zerado no período (redução de 100%), e o de roubo em estabelecimento comercial teve redução de 58%. Por outro lado, os indicadores de roubo de veículo e furto de veículo apresentaram variação positiva (aumento de 39% e 120%, respectivamente), resultando em pontuação zero nesses dois indicadores específicos. A soma dessas pontuações levou a unidade a um total de 19,5 pontos no ciclo, entre os mais altos do conjunto de CICOMs analisadas (conforme detalhado no Quadro 1).

Esse contraste é revelador: a gestão por desempenho não produz apenas números favoráveis de forma homogênea, mas permite identificar com precisão em quais indicadores a unidade avança e em quais retrocede — o que Neely, Gregory e Platts (2005) descrevem como a principal função de um sistema de medição de desempenho: transformar dados em informação para orientar decisões e ajustes de estratégia, e não apenas para registrar resultados. Assim, o desempenho da 5ª CICOM ilustra que o monitoramento periódico dos indicadores permite não apenas celebrar avanços (como a redução de homicídios), mas também direcionar atenção gerencial a pontos de retrocesso (como o aumento de furtos e roubos de veículo), confirmando a perspectiva de Pollitt e Bouckaert (2017) sobre organizações públicas que articulam

planejamento, monitoramento e avaliação em um processo contínuo de aprendizagem institucional.

Gestão Baseada em Evidências

A análise documental evidencia que o Ciclo de Gestão por Desempenho (CGD) incorpora princípios da gestão baseada em evidências ao converter dados de ocorrências em indicadores comparáveis, ponderados e acompanhados de forma sistemática. A metodologia oficial estabelece, para cada indicador, uma fórmula própria de projeção da taxa anual de ocorrências por cem mil habitantes, comparada a metas fixadas pelo Plano Estadual de Segurança Pública (2021-2030), além de um segundo critério baseado na redução percentual efetiva em relação ao ano anterior (AMAZONAS, 2025b). Essa dupla forma de cálculo confirma a proposta de Sherman (1998), segundo a qual decisões fundamentadas em evidências ampliam a efetividade das políticas públicas ao reduzir a dependência de práticas baseadas exclusivamente na experiência individual dos gestores.

No caso da 5ª CICOM, essa lógica se manifesta na diferenciação de tratamento entre indicadores: o peso atribuído ao homicídio (5 pontos) é dez vezes maior que o atribuído ao furto de veículo (0,5 ponto), o que direciona a atenção gerencial da unidade proporcionalmente à gravidade social de cada tipo de ocorrência, e não apenas ao seu volume absoluto. Essa arquitetura de ponderação aproxima-se da perspectiva de Ratcliffe (2016), para quem a análise sistemática de informações fortalece o planejamento estratégico ao identificar padrões criminais e priorizar recursos operacionais de forma racional.

O acompanhamento periódico dos indicadores da 5ª CICOM também evidencia como a gestão baseada em evidências orienta ajustes concretos: a redução expressiva em roubo a transporte coletivo (-100%) e em homicídio (-50%) indica áreas em que as estratégias adotadas produziram resultado mensurável, enquanto o aumento em roubo de veículo (+39%) e furto de veículo (+120%) sinaliza, com base em dados e não em percepção subjetiva, a necessidade de revisão das ações voltadas a esses dois indicadores específicos. Essa dinâmica confirma a perspectiva de Lum e Koper (2017), para quem dados somente produzem valor quando convertidos em conhecimento aplicado à gestão e à melhoria contínua das organizações — o que a 5ª CICOM demonstra ao evidenciar avanços e retrocessos específicos, e não apenas um resultado agregado genérico.

Accountability

A análise documental demonstra que o Ciclo de Gestão por Desempenho (CGD) fortalece a accountability na Polícia Militar do Amazonas ao institucionalizar processos de monitoramento, avaliação, classificação e divulgação sistemática de informações gerenciais. A metodologia de cálculo estabelece critérios objetivos e públicos de pontuação — aplicáveis igualmente a todas as CICOMs de uma mesma zona operacional —, e os resultados são consolidados em eventos institucionais de premiação, como a "Reunião de Celebração", que tornam públicos os resultados de cada unidade (AMAZONAS, 2025a). Esses resultados convergem com a concepção de Schedler (1999), segundo a qual a accountability compreende tanto o dever de informar e justificar decisões (answerability) quanto a possibilidade de responsabilização institucional (enforcement).

A publicização da pontuação final de cada CICOM — no caso da 5ª CICOM, 19,5 pontos, resultado que a posiciona entre as unidades de melhor desempenho da Zona Oeste — cria um mecanismo de responsabilização horizontal entre unidades comparáveis, característico da accountability horizontal descrita por O'Donnell (1998): pares controlando e comparando pares dentro de uma mesma estrutura institucional, e não apenas um controle vertical externo. Essa transparência quantitativa e comparável reduz a assimetria de informações entre os níveis estratégico, tático e operacional da corporação, favorecendo decisões baseadas em evidências e acompanhamento contínuo do desempenho das unidades policiais.

Além disso, o próprio critério metodológico de que uma CICOM só concorre com outras unidades de sua mesma zona (com exceção das zonas Centro-Oeste e Centro-Sul, que concorrem conjuntamente) demonstra uma preocupação com a comparabilidade justa entre contextos operacionais similares — um cuidado metodológico que fortalece a legitimidade do processo de responsabilização, alinhando-se à concepção de Bovens (2007) de que a accountability pressupõe mecanismos capazes de produzir informações confiáveis e comparáveis antes de fundamentar qualquer processo de responsabilização institucional.

Assim, os achados demonstram que o Ciclo de Gestão por Desempenho fortalece a accountability não apenas por meio da produção de indicadores, mas por meio de um desenho metodológico que assegura comparabilidade, transparência de critérios e publicização de resultados — elementos que, segundo a OECD (2017) e o Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), constituem a base estrutural da boa governança pública.

Quadro 1 — Desempenho da 5ª CICOM no Ciclo de Gestão por Desempenho (2025)

Indicador	Peso (pontuação integral)	Variação 2025 vs. 2024	Pontuação obtida	Situação
Homicídio	5,0	-50%	5,0	Meta plenamente atingida
Latrocínio	2,0	0% (mantido em zero)	2,0	Sem ocorrências nos dois anos
Roubo de veículo	1,0	+39%	0,0	Indicador em retrocesso
Roubo a residência	1,0	-21%	1,0	Redução moderada
Roubo a transeunte	1,0	-48%	1,0	Redução consistente
Roubo a transporte coletivo	1,0	-100%	1,0	Ocorrências erradicadas no período
Roubo em estabelecimento comercial	1,0	-58%	1,0	Redução expressiva
Furto de veículo	0,5	+120%	0,0	Pior indicador do painel
Total	12,5 (máximo teórico)	—	11,0 (meta) + 8,5 (redução) = 19,5	Entre as pontuações mais altas do conjunto de 30 CICOMs

Fonte: elaborado pelos autores com base em AMAZONAS (2025a).

Este quadro evidencia a assimetria entre indicadores: a unidade apresenta desempenho de excelência nos indicadores de maior peso (homicídio e latrocínio, que juntos valem 7 dos 12,5 pontos possíveis em cada bloco), mas retrocesso nos dois indicadores de menor peso relativo (roubo e furto de veículo). Essa constatação é, em si, um achado analítico, pois mostra que a hierarquização de pesos do CGD faz com que a pontuação final da unidade reflita prioritariamente sua atuação sobre crimes contra a vida, mesmo havendo pontos de atenção patrimoniais ainda não equacionados.

14

Síntese Analítica: Contribuições, Limitações e Perspectivas

A análise integrada dos resultados evidencia que o Ciclo de Gestão por Desempenho (CGD) constitui um mecanismo institucional que articula governança pública, gestão por desempenho, gestão baseada em evidências e accountability em um processo contínuo de planejamento, monitoramento, avaliação e aperfeiçoamento da gestão da Polícia Militar do Amazonas. O caso da 5ª CICOM ilustra essa integração de forma concreta: a unidade alcançou pontuação final de 19,5 pontos no ciclo 2025 (11,0 no bloco de atingimento de metas e 8,5 no bloco de redução percentual), resultado sustentado sobretudo pelo desempenho nos indicadores de maior peso metodológico — homicídio (redução de 50%) e latrocínio (mantido em zero) —, ao mesmo tempo em que os indicadores de roubo e furto de veículo registraram aumento (+39% e +120%, respectivamente). Essa combinação de avanços e retrocessos específicos confirma a hipótese da pesquisa de que o CGD ultrapassa a função de acompanhamento de indicadores,

consolidando-se como instrumento de fortalecimento da capacidade institucional e da gestão orientada por resultados, precisamente porque permite distinguir, com precisão, onde a estratégia institucional está funcionando e onde ainda demanda ajuste.

Sob a perspectiva da governança pública, verificou-se que o modelo promove maior alinhamento entre planejamento estratégico, execução e monitoramento das ações, favorecendo a coordenação institucional e a tomada de decisão baseada em informações qualificadas. A metodologia formal de cálculo — que combina projeção de taxas anuais com metas do Plano Estadual de Segurança Pública e redução percentual comparável entre unidades da mesma zona — é evidência direta dessa integração, e não apenas uma inferência teórica. Esses achados convergem com as contribuições de Bresser-Pereira (1998), Abrucio (2007), Pollitt e Bouckaert (2017), OECD (2017) e do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), que associam a governança à integração entre liderança, estratégia, monitoramento e geração de valor público.

Quanto à gestão por desempenho, o Quadro 1 demonstra que metas e indicadores estruturam um processo permanente de acompanhamento e avaliação institucional, no qual cada indicador recebe peso proporcional à sua relevância social — confirmando as contribuições de Kaplan e Norton (1996) e Neely, Gregory e Platts (2005) de que sistemas de medição somente produzem resultados quando integrados ao planejamento estratégico e à tomada de decisão, e não quando tratam todos os indicadores de forma homogênea.

15

Os resultados também evidenciam que o CGD incorpora princípios da gestão baseada em evidências ao transformar informações institucionais em suporte para o planejamento e a revisão das estratégias organizacionais. O contraste entre a redução expressiva em homicídio e transporte coletivo e o aumento em roubo e furto de veículo, na 5ª CICOM, corrobora os estudos de Sherman (1998), Weisburd e Eck (2004), Ratcliffe (2016) e Lum e Koper (2017), que defendem a utilização sistemática de evidências — inclusive evidências de retrocesso, não apenas de sucesso — como fundamento para decisões mais eficientes e efetivas na segurança pública.

Da mesma forma, verificou-se que a produção contínua de informações, associada à publicização periódica dos resultados (a exemplo das reuniões de celebração do CGD), fortalece a accountability ao ampliar a transparência, a comparabilidade entre unidades e os mecanismos internos de responsabilização, conforme proposto por Schedler (1999), Bovens (2007) e O'Donnell (1998). A articulação entre esses elementos demonstra que governança, gestão por

desempenho, evidências e accountability atuam de forma complementar, reforçando a efetividade da gestão pública.

Embora os resultados evidenciem contribuições relevantes do CGD, esta pesquisa limita-se à análise documental de um estudo de caso único, centrado na 5ª Companhia Interativa Comunitária (5ª CICOM), não contemplando entrevistas, observação direta ou comparações aprofundadas com as demais 29 CICOMs também presentes na base de dados analisada. Essa delimitação restringe a generalização dos resultados, mas não compromete a compreensão do fenômeno investigado no contexto institucional analisado — ao contrário, o fato de os dados quantitativos da própria unidade confirmarem a arquitetura metodológica declarada pela SSP-AM reforça a validade interna da análise documental realizada.

Em síntese, a pesquisa demonstra que o Ciclo de Gestão por Desempenho representa um instrumento de governança pública capaz de integrar planejamento, gestão por desempenho, produção de evidências e accountability em um modelo orientado para a melhoria contínua da gestão da segurança pública. Os resultados contribuem para ampliar a compreensão sobre a utilização de sistemas de desempenho em organizações policiais e oferecem subsídios para o aperfeiçoamento das práticas gerenciais da Polícia Militar do Amazonas e de futuras pesquisas sobre governança na segurança pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a contribuição do Ciclo de Gestão por Desempenho (CGD) para o fortalecimento da governança pública e da accountability na Polícia Militar do Amazonas, tendo como unidade de análise a 5ª Companhia Interativa Comunitária (5ª CICOM). A partir da pesquisa documental, constatou-se que o CGD integra planejamento estratégico, monitoramento de indicadores, avaliação de resultados e produção de evidências em um processo contínuo de gestão, confirmando sua relevância como instrumento de aperfeiçoamento institucional.

Os resultados demonstram que a utilização sistemática de indicadores fortalece a coordenação entre os níveis estratégico, tático e operacional, qualificando o processo decisório e contribuindo para uma gestão orientada por resultados. Essa constatação converge com as contribuições de Bresser-Pereira (1998), Abrucio (2007), Pollitt e Bouckaert (2017), OECD (2017) e do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), que associam a governança pública à integração entre liderança, estratégia, monitoramento e avaliação.

A pesquisa também evidenciou que o CGD incorpora princípios da gestão por desempenho e da gestão baseada em evidências ao utilizar informações institucionais para apoiar o planejamento, a avaliação das ações e a melhoria contínua da gestão. Esses resultados corroboram as contribuições de Kaplan e Norton (1996), Neely, Gregory e Platts (2005), Sherman (1998), Weisburd e Eck (2004), Ratcliffe (2016) e Lum e Koper (2017), demonstrando que a utilização sistemática de indicadores e evidências amplia a efetividade da gestão pública.

Da mesma forma, verificou-se que a produção permanente de informações fortalece a accountability ao ampliar a transparência, a prestação de contas e os mecanismos internos de responsabilização, conforme proposto por Schedler (1999), Bovens (2007) e O'Donnell (1998). Nesse sentido, o estudo confirma que governança pública, gestão por desempenho, gestão baseada em evidências e accountability constituem dimensões complementares de um mesmo modelo de gestão.

Embora a pesquisa se limite a um estudo de caso fundamentado em análise documental, sem entrevistas ou observação direta, seus resultados contribuem para a compreensão da aplicação do Ciclo de Gestão por Desempenho na Polícia Militar do Amazonas e demonstram o potencial desse modelo para fortalecer a governança e qualificar a gestão da segurança pública. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a investigação para outras unidades policiais e utilizem abordagens metodológicas complementares, permitindo comparar diferentes contextos organizacionais e aprofundar a análise dos efeitos do CGD sobre o desempenho institucional.

17

Assim, conclui-se que o Ciclo de Gestão por Desempenho representa um instrumento de governança pública capaz de integrar planejamento estratégico, gestão por desempenho, produção de evidências e accountability em um processo contínuo de aperfeiçoamento da gestão, contribuindo para decisões mais qualificadas e para o fortalecimento institucional da Polícia Militar do Amazonas.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. esp., p. 67-86, 2007.

AMAZONAS. Secretaria de Segurança Pública. **43ª Reunião de Celebração 2025: Ciclo de Gestão para Desempenho – Indicadores de Segurança, janeiro a dezembro, 30 CICOMS**. Manaus: Secretaria de Segurança Pública do Amazonas, 2025a.

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Segurança Pública. **Anuário do Amazonas de Segurança Pública 2026: a segurança pública do Amazonas em números**. 1. ed. Manaus: Editora UEA, 2026.

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Segurança Pública. **Metodologia da base de cálculo do desempenho das zonas operacionais e distritos integrados de polícia**. Manaus: Secretaria de Estado de Segurança Pública do Amazonas, 2025b. Documento técnico.

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Segurança Pública. **Plano Estadual de Segurança Pública e Defesa Social do Amazonas 2021-2030**. Manaus: Secretaria de Estado de Segurança Pública, 2024.

BOVENS, Mark. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. **European Law Journal**, v. 13, n. 4, p. 447-468, 2007.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HOOD, Christopher. A Public Management for All Seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

18

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard**: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LUM, Cynthia; KOPER, Christopher S. **Evidence-Based Policing**: Translating Research into Practice. Oxford: Oxford University Press, 2017.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

OECD. **Recommendation of the Council on Public Integrity**. Paris: OECD Publishing, 2017.

O'DONNELL, Guillermo. Horizontal Accountability in New Democracies. **Journal of Democracy**, v. 9, n. 3, p. 112-126, 1998.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public Management Reform**: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

RATCLIFFE, Jerry H. **Intelligence-Led Policing**. 2. ed. London: Routledge, 2016.

SCHEDLER, Andreas. Conceptualizing Accountability. In: SCHEDLER, Andreas; DIAMOND, Larry; PLATTNER, Marc F. (org.). **The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies**. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1999.

SHERMAN, Lawrence W. **Evidence-Based Policing**. Washington, DC: Police Foundation, 1998.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial Básico de Governança Organizacional**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020.

WEISBURD, David; ECK, John E. What Can Police Do to Reduce Crime, Disorder, and Fear? **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 593, p. 42-65, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.