



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
*Secretaria do Planejamento
e Gestão*

IPECE

**Textos
para Discussão**

Nº 106 – Junho / 2014

**SEGURANÇA PÚBLICA: UM NOVO MODELO DE
METAS E PREMIAÇÕES**

Régis Façanha Dantas

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

Cid Ferreira Gomes – Governador
Domingos Gomes de Aguiar Filho – Vice Governador

SECRETARIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO (SEPLAG)

Eduardo Diogo – Secretário

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ (IPECE)

Flávio Ataliba Flexa Daltro Barreto – Diretor Geral
Adriano Sarquis Bezerra de Menezes – Diretor de Estudos Econômicos
Régis Façanha Dantas – Diretor de Estudos Sociais

IPECE Textos para Discussão – nº 106 – Junho de 2014

Elaboração e Criação

Régis Façanha Dantas – Diretor do IPECE e Doutor em Economia

Colaboração

Servilho Paiva – Secretário da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social do Estado do Ceará – SSPDS
Cleyber Nascimento de Medeiros - Analista de Políticas Públicas do IPECE

O Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) é uma autarquia vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará.

Fundado em 14 de abril de 2003, o IPECE é o órgão do Governo responsável pela geração de estudos, pesquisas e informações socioeconômicas e geográficas que permitem a avaliação de programas e a elaboração de estratégias e políticas públicas para o desenvolvimento do Estado do Ceará.

Missão: Disponibilizar informações geosocioeconômicas, elaborar estratégias e propor políticas públicas que viabilizem o desenvolvimento do Estado do Ceará.

Valores: Ética e transparência; Rigor científico; Competência profissional; Cooperação interinstitucional e Compromisso com a sociedade.

Visão: Ser reconhecido nacionalmente como centro de excelência na geração de conhecimento socioeconômico e geográfico até 2014.

ISSN: 1983-4969

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ (IPECE)
Av. Gal. Afonso Albuquerque Lima, s/nº - Edifício SEPLAG, 2º Andar - Centro Administrativo Governador Virgílio Távora – Cambé - Tel. (85) 3101-3496 CEP: 60830-120 – Fortaleza-CE.
ouvidoria@ipece.ce.gov.br
www.ipece.ce.gov.br

Sobre a Série Textos para Discussão

A Série **Textos para Discussão** do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) tem como objetivo a divulgação de estudos elaborados ou coordenados por servidores do órgão, que possam contribuir para a discussão de temas de interesse do Estado. As conclusões, metodologia aplicada ou propostas contidas nos textos são de inteira responsabilidade do(s) autor(es) e não exprimem, necessariamente, o ponto de vista ou o endosso do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE, da Secretaria de Planejamento e Gestão ou do Governo do Estado do Ceará.

Nesta Edição

Este trabalho apresenta uma nova metodologia de metas e premiação para a política de Segurança Pública, demonstrando premissas relacionadas à motivação e produtividade, efeitos multilaterais e como calibrar os parâmetros relacionados ao modelo proposto para essa área. Além da premiação pelos resultados alcançados, importante fonte de motivação, estão por trás do modelo proposto inúmeros fatores geradores de benefícios para área de segurança.

Palavras-chave: Metas; Remuneração Variável; Premiação; Violência; Segurança Pública.

1. INTRODUÇÃO

O bem mais valioso do indivíduo é a vida, um direito universal e incontestável. Nesse sentido, o homicídio é o mais violento dos crimes. A humanidade, em todos os tempos, busca sua segurança, a proteção à vida, sendo o Estado o provedor por meio da segurança pública. Mas qual a definição de Segurança Pública? A complexidade dessa resposta está relacionada aos múltiplos fatores inerentes à criminalidade, assim como às diversas dimensões que se relacionam ao tema.

Na Constituição Federal Brasileira de 1988 há uma definição oficial do conceito de segurança pública. No Art.144 é definido que:

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: I – polícia federal, II - polícia rodoviária federal; III - polícia ferroviária federal; IV - polícias civis; V- polícias militares e corpos de bombeiros militares.

A constituição não deixa clara a definição, limitando-se à composição sucinta de seus órgãos. Santos (2005, p.1)¹ destaca que o conceito de segurança pública é bastante amplo, “não se limitando à política de combate à criminalidade e nem se restringindo à atividade policial”. Para este autor, segurança pública vai além da competência do Estado em garantir a segurança de pessoas e de bens no território brasileiro, com o respeito às leis e a manutenção da paz e ordem pública. O conceito de segurança pública envolve políticas que também perpassam pelas dimensões econômica, social e de saúde, além de estar ainda relacionado ao próprio conceito de crime. A ocorrência ou eminência de um crime exige políticas de segurança pública, implicando na existência de sistemas de justiça para punir e coibir a prática criminal.

Enxerga-se a insegurança pela probabilidade de um indivíduo sofrer um crime em todos seus aspectos. O crime mais forte é o que tira a vida das pessoas, os homicídios, razão porque é comum os índices de homicídios serem usados para definir o grau de violência existente em uma determinada região.

Embora usualmente o índice de homicídio seja utilizado para mensurar a violência, esta poderia ser medida, pela complexidade do tema, por toda agressão à vida e a dignidade humana². Como exemplo, considerem-se duas regiões “A” e “B”, em que a região “A” tem o índice de homicídio/100 mil habitantes igual a 50 e outra, a região “B”, com índice de 30. A região “A” tem sua sociedade com padrões elevados de educação, saúde, saneamento básico, etc., apesar do alto índice de criminalidade. Já a região “B”, tem sua população eminentemente pobre, sem ter o mínimo necessário para sobrevivência, sem perspectivas de uma vida longa e muito menos de perspectivas de ascensão social. Neste caso, qual seria a região mais violenta? A complexidade do tema e de suas dimensões passa necessariamente por diversas dimensões.

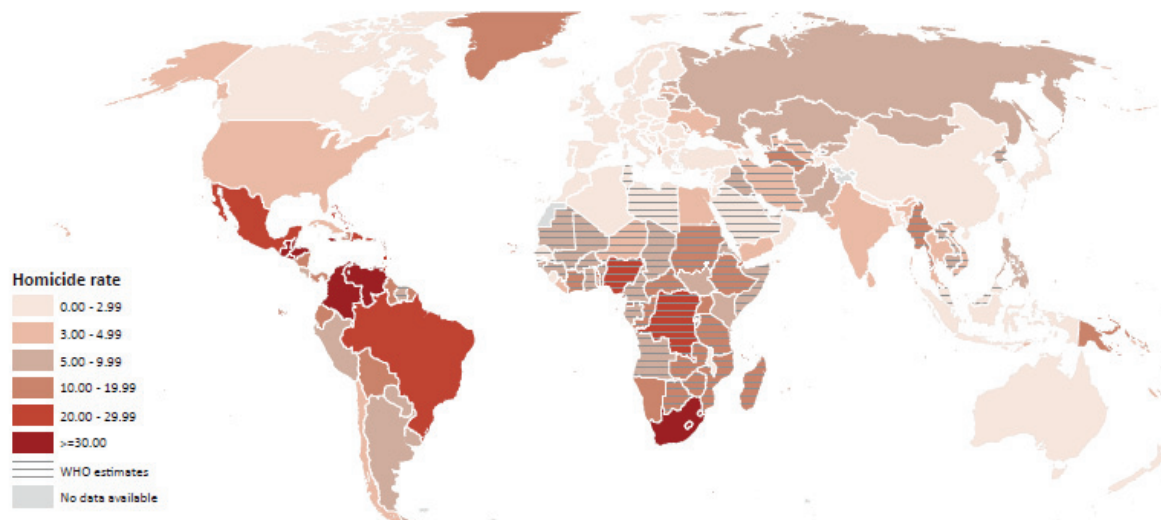
Observando o último estudo da ONU sobre mortes violentas por homicídios, quase meio milhão de pessoas foi assassinada em 2012, um número altíssimo. O sul da África

¹ SANTOS, Clayton Rosa. **O conceito de segurança pública**. Brasília, DF: [s.n], 2005. Disponível em: <http://www.unieuro.edu.br/downloads_2005/informacoes_seguranca_publica_texto.pdf>

² Os índices de corrupção, por exemplo, constituem uma grande agressão à dignidade humana, quando os desvios de recursos para bens públicos para “bolsos privados” reduzem o acesso da população à saúde, educação além da própria segurança pública, “matando” a expectativa da sociedade quanto a uma vida melhor.

é um dos mais violentos do mundo e a África do Sul tem taxa de 31 homicídios por 100 mil habitantes. Na América do Sul, a Venezuela tem o maior índice: 53,7 por 100 mil habitantes. Em seguida estão Colômbia (30,8) e Brasil (25,2). No México, o índice é de 21,5 por 100 mil. O Brasil tem o maior número absoluto de assassinatos: mais 50 mil casos em 2012, 11% do total mundial. Em relação ao conjunto da população, a taxa segue estável: 25 por 100 mil habitantes. O Mapa 1, a seguir, demonstra a taxa de homicídios em termos geográficos no mundo, do estudo da ONU³.

Mapa 1: Taxa de homicídios por 100.000 habitantes segundo países.



Fonte: Estudo da ONU - 2014 : <http://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/crime/informacoes-adicionais.html>

No Brasil, o número de homicídios vem aumentando continuamente nos últimos 20 anos, atingindo 27,1 por 100 mil habitantes em 2011, registrando taxas inaceitáveis. Desde 2008 o Brasil ultrapassou a marca de 50.000 homicídios ao ano, número superior a países em guerra⁴.

O padrão de homicídios no Brasil é muito alto, assim como de outros crimes. Isso mostra como não conseguimos enfrentar o problema da criminalidade urbana, além de evidenciar a necessidade urgente de reformas estruturais, para melhorar as investigações, o policiamento ostensivo e atacar todas as dimensões relacionadas com a violência: Social, econômica, geográfica, demográfica e até cultural.

O Gráfico 1 exibe uma redistribuição do crime no Brasil, onde a região Nordeste aumentou de 39,5 homicídios por 100 mil habitantes em 2001 para 60,9 em 2011, última atualização do Sistema de Informação de Mortes – SIM/DATASUS. Observamos um caminho contrário na região Sudeste, onde o índice passou de 58 em 2001 para 19,4 em 2011. Convém ressaltar as inconsistências existentes no SIM, informadas no estudo do IPEA⁵, como foi o caso dos HO (Homicídio Ocultos), oriundos de “erros” de preenchimento no sistema. No resumo do trabalho, fica clara a preocupação com a queda vertiginosa ocorrida em alguns estados brasileiros, principalmente no Sudeste.

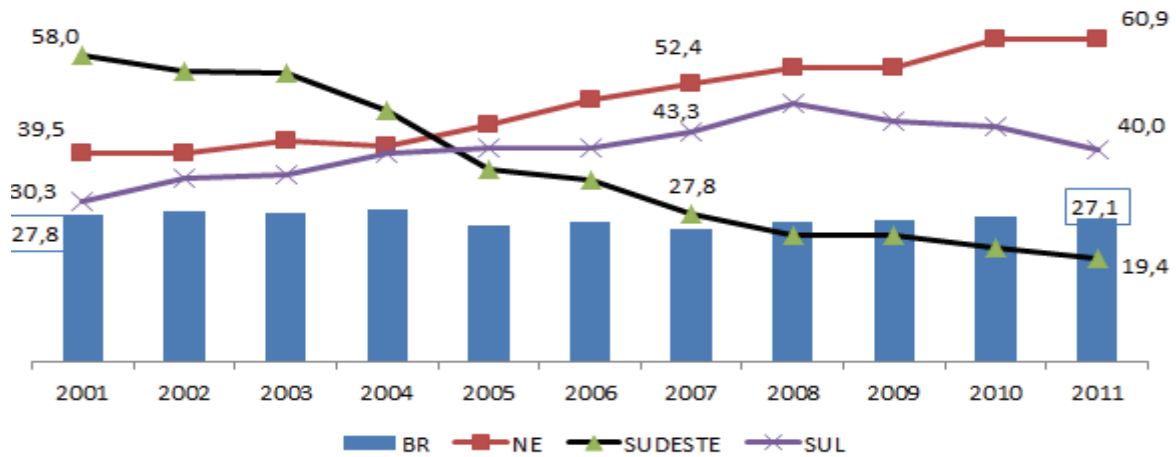
³ Fonte: http://www.unodc.org/documents/gsh/pdfs/2014_GLOBAL_HOMICIDE_BOOK_web.pdf

⁴ Mapa da Violência de 2013.

⁵ Texto para discussão 1848. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro, 2013.

Não obstante, nos últimos anos, verificou-se um preocupante fenômeno de aumento das mortes violentas cuja intenção não foi determinada. Tal fato não se deu de forma generalizada no país, mas ficou circunscrito, principalmente, a sete estados: Rio de Janeiro; Bahia; Rio Grande do Norte, Pernambuco; Roraima; Minas Gerais e São Paulo. (CERQUEIRA, 2013).

Gráfico 1 - Evolução dos Homicídios no Brasil x Regiões (NE, SUL E SUDESTE)



Fonte: SIM/Datasus/Ministério da Saúde.

Saliente-se que os gastos com segurança pública no Brasil aumentaram na última década, mas não foram suficientes e/ou não foram eficientes. Em 2012, de acordo com dados do relatório anual do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, mais de 61 bilhões de reais foram gastos com a segurança pública, um incremento de 16% nas despesas realizadas em relação a 2011. Como mostra o relatório, cerca de 40% deste total foram destinados à aposentadoria e aos inativos, ou seja, despesas que seriam de seguridade social e não de segurança pública.

Com a relação às despesas com a função Segurança Pública, o estado do Ceará ocupava a 26ª colocação em 2006 passando em 2012 para a 13ª colocação nos gastos com a função segurança sobre os gastos totais. Essa participação aumentou ao longo dos anos do atual governo, traduzindo o foco nessa função. Demonstra-se no Gráfico 2 que a participação nos gastos com segurança aumentou 100% no período de 2007-2013.

Gráfico 2 – Evolução dos Gastos com a Função Segurança / Total (2006-2013)



Fonte: Ministério da Fazenda/Secretaria do Tesouro Nacional – STN

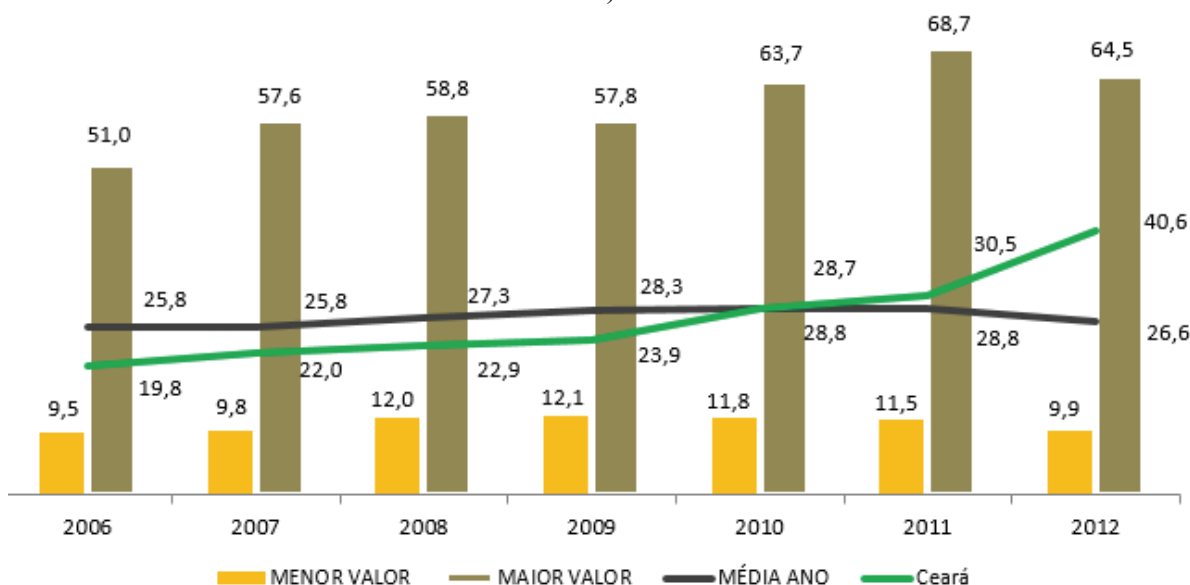
Apesar do dinamismo dos investimentos, alocados em novas delegacias, viaturas, polícia comunitária, academia de polícia, aumento de salário real e de efetivo policial, a criminalidade ainda vem aumentando no Estado, acompanhando o ritmo brasileiro, principalmente da região Nordeste.

Essas despesas da função segurança pública elencadas no Gráfico 2 referem-se a gastos tanto de pessoal, demais custeio da pasta e de investimentos. A elevação explica-se pelo aumento do efetivo policial, de salário real e demais benefícios, além de investimentos como os elencados no parágrafo anterior, sem esquecer-se dos reflexos dos aumentos salariais dos inativos.

Partindo-se de 2006, os gastos na função de Segurança Pública tiveram uma evolução anual expressiva, passando de R\$ 697 milhões em 2006 para R\$ 1,46 bilhão em 2013, o que significou um crescimento real de 110% nesse período.

O Gráfico 3 apresenta o maior e o menor valor de homicídio no Brasil, incluindo a média de cada ano. Observa-se que o Ceará estava abaixo da média nacional até 2010, sendo que a partir de 2011 passou a superar a média nacional.

Gráfico 3 - Ceará x UF Brasileira - Índices Médios e Extremos de Homicídios (2006 - 2012)



Fonte: SIM/DATASUL até 2011. Para 2012 - Mapa da Violência

Em 2012, o menor valor da taxa de homicídios por 100.000 habitantes foi de 9,9 para o estado do Amapá. O maior valor do índice pertenceu ao estado de Alagoas, com 64,5. Nesse ano, o Ceará estava com o índice de 40,5, acima da média brasileira. Ressalte-se que, em 2012, o Ceará teve um aumento atípico de 31,9% no índice, em relação a 2011.

Apesar da complexidade do tema de segurança pública, o Governo do Estado do Ceará tem acompanhado de perto a situação dessa área, adotando ações adicionais como novas ferramentas de enfrentamento ao problema da criminalidade, bem como realizando investimentos estruturantes.

Por exemplo, no segundo semestre de 2013, a nova gestão da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social criou as AIS - Áreas Integradas de Segurança com o objetivo principal de integrar as polícias e suas ações. No últimos 3 meses de 2013 houve uma variação negativa média de 6% nos homicídios. Continuando as ações contínuas de combate à violência, o Governo do Estado do Ceará lançou o programa “Em Defesa da Vida” no início de 2014, inserindo um plano de metas, acompanhamento e premiação por resultados na área de segurança pública.

Neste Texto para Discussão será detalhada a metodologia do modelo de Metas e Premiação⁶, que consiste numa proposta inovadora na área de segurança pública, que incorpora aspectos relacionados não apenas com a compensação pecuniária, na qual a metodologia foi formulada, mas também diversos efeitos paralelos chamados de externalidades positivas do modelo. A hipótese é que as metas deverão servir para estimular o policial além do impacto monetário, mas incorporar outros fundamentos da motivação humana. Além disso, pensa-se no policial como componente de um todo, de um grupo de pessoas públicas a serviço da sociedade, elevando o comprometimento de todos os atores envolvidos.

Com relação à estruturação deste texto, elenca-se no primeiro capítulo a problemática, hipótese e objetivos do trabalho. No capítulo 2 são comentados os aspectos teóricos relevantes sobre metas e premiação-remuneração variável, incluindo análise sobre motivação e comprometimento. A nova metodologia com os modelos de metas e premiações é definida no capítulo 3, enquanto as considerações finais estão dispostas no capítulo 4..

⁶ A motivação principal para construção desse modelo foi que sua execução provocasse diversas externalidades positivas junto aos policiais, Secretaria de Segurança Pública e para a própria sociedade, com o objetivo básico de redução da criminalidade. Tais externalidades serão expostas ao longo do texto.

2. ASPECTOS TEÓRICOS RELEVANTES: METAS E PREMIAÇÃO

O fato gerador e motivacional deste trabalho é contribuir no combate à criminalidade, dotando o Estado de mais uma ferramenta para trazer paz à sociedade. Isso se inicia pelo planejamento⁷ das ações *a priori*, objetivando a criação de um modelo de definição, distribuição de metas e de remuneração dos resultados.

A meta⁸ nesse contexto está ligada ao bem público⁹ chamado de segurança pública onde sua “produção” objetiva saciar uma necessidade humana, da sociedade, no caso, a necessidade primordial que é a proteção à vida, garantida constitucionalmente. A meta em pauta está intimamente ligada com o coletivo e não com a satisfação de um só indivíduo.

As metas são as decisões políticas elencadas quantitativamente. Para a construção de políticas públicas, os tomadores de decisões necessitam de modelos e teorias para balizarem suas decisões e minimizarem os erros. Mesmo modelos simples, ancorados na experiência (*feeling*) do tomador de decisão, são necessários e muitas vezes utilizados inconscientemente. O fato de você não ultrapassar uma avenida a pé sem olhar para os lados é porque você tem um “modelo probabilístico” em sua mente que lhe diz que há uma chance alta de ser atropelado por carros caso você contrarie o modelo.

Enquanto os objetivos estratégicos são de dimensões mais abrangentes, as metas de desempenho são ações concretas e objetivas, necessárias ao atingimento desses objetivos, e que vão constituir, em última análise, o insumo básico da avaliação e mensuração do desempenho institucional. O princípio fundamental da avaliação não é apenas medir se determinado resultado foi alcançado, mas proporcionar informações suficientes para desencadear um processo que permita identificar as oportunidades de melhoria de forma contínua. Para tanto, é necessária a existência de uma ferramenta que permita avaliar se os resultados foram alcançados e identificar as causas dos desvios ocorridos, de forma a mensurar o desempenho do sistema (órgão, processo, etc.) como um todo.

⁷ De acordo com Oliveira (1988), pode-se distinguir o planejamento em três tipos: estratégico, tático e operacional. De uma maneira resumida, entende-se que o planejamento estratégico envolve os objetivos de uma organização e a sua eficácia de maneira global, possuindo alcance temporal prolongado e elevado grau de irreversibilidade. Enquanto que o planejamento tático envolve os meios para atingir os objetivos especificados, referindo-se assim aos componentes da organização e à sua eficiência. Este tipo de planejamento representa partições dos objetivos de longo prazo traçados no planejamento estratégico. Já o planejamento operacional possui prazos mais curtos, uma amplitude menor e uma maior flexibilidade que o nível tático, identificando os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis mais operacionais.

⁸ Meta é o objetivo de forma quantificada.

⁹ Os bens públicos são aqueles cujo consumo/uso é indivisível ou “não-rival”. O consumo por parte de um indivíduo ou de um grupo social não prejudica o consumo de mesmo bem pelos demais integrantes da sociedade. Outra característica do bem público é o princípio da “não-exclusão” no consumo desses bens, pois é difícil ou mesmo impossível, impedir que um determinado indivíduo usufrua de um bem público. Para mais informação, ver (Giambiagi & Além, 2000).

2.1 META

A meta é algo que se deseja, mas só é possível monitorá-la se puder ser medida, determinada. A meta deve se relacionar com o tempo; o aspecto temporal é fundamental e deve ser compatível com o horizonte de planejamento pré-definido. O tempo fatia a meta e os esforços para alcançá-la, podendo levar assim, a cada período percorrido, avaliações que podem ocasionar correções de ações e/ou da própria meta.

Meta é o caminho ou o passo-a-passo para se chegar a um objetivo. É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo, no seu todo ou em parte.

Criar metas passa primeiramente pela percepção de que algo precisa ser feito para melhorar os resultados atuais, provocando a elaboração de um projeto com informações *a priori* para tomada de decisão. Quando se elabora um projeto público, supõe-se que deverá ser tomada uma decisão sobre o que fazer a partir de um diagnóstico da problemática atual e de sua tendência, no caso, a criminalidade no Estado. Levanta-se e dimensiona-se todos os impactos favoráveis e desfavoráveis. Esses impactos ainda não se realizaram, mas devem ser identificados, analisados, quantificados e avaliados. As metas podem ser estruturadas a partir de uma nova gestão onde os objetivos do governo devem estar compatibilizados e acompanhados.

Conforme Clemente (1998), os projetos públicos, como ocorre com os projetos privados, precisam ser avaliados para se determinar se constituem uso vantajoso de recursos. De forma simplificada, compreende a avaliação das seguintes fases:

- Definição de objetivos e metas;
- Elaboração de alternativas, regulamentos, programas e projetos;
- Previsão do desempenho e dos impactos das alternativas;
- Avaliação *ex-ante*;
- Escolhas dos projetos a serem executados.

2.1.1 EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE

A instituição de meta também busca maximizar a eficiência dos recursos alocados. A alocação eficiente do capital é uma exigência e uma das características mais importantes da economia: a escassez. Os recursos são escassos, não são abundantes. A escolha eficiente ¹⁰entre os diversos usos alternativos é que vai ditar a decisão.

A busca de eficiência é traduzida na relação maior resultado x menor custo. Porém, em se tratando de um bem público, esse binômio privado deve ser adaptado, de forma que eficiência signifique mais benefício social com menos recursos, entendendo-se benefício como a geração de mais proteção às pessoas, ou seja, dar-lhes segurança de ir e vir para usufruir de todos seus direitos democráticos e constitucionais.

¹⁰ Entenda-se por alocação eficiente aquela em que se maximizará a produção (bem segurança pública) com o menor custo possível, satisfazendo é claro, os anseios da sociedade.

Otimizar a eficiência passa necessariamente pelo aumento da produtividade dos recursos usados na produção da segurança: Máquinas, equipamentos, tecnologia, capital humano e capacidade gerencial.

2.1.2 INDICADORES RELACIONADOS COM AS METAS

Apesar da importância e relevância que é a segurança pública para a sociedade, a mesma exige que o Governo faça alocação dos recursos de maneira eficiente, ou seja, maximizando o uso e fonte dos recursos. A implantação de qualquer projeto, seja de novas estruturas físicas, equipamentos ou de gestão, requer um amplo estudo de projeto para avaliar não apenas os custos e benefícios em termos financeiros mas também e, principalmente, em benefícios sociais, que podem ser entendidos como a diminuição da criminalidade e segurança pública eficaz para a sociedade. Isso sugere que os impactos em todas as dimensões sejam igualmente avaliados antes e durante as atividades.

Para que possamos avaliar e monitorar, é necessária a construção de indicadores de segurança pública compatíveis com as metas definidas. Para avaliar o resultado de programas e intervenções governamentais, espera-se contar com indicadores de segurança válidos e precisos, que permitam imprimir confiança ao diagnóstico e prognóstico da realidade almejada. A transparência dos resultados é imperativa. Os **indicadores de segurança** traduzem em termos operacionais as dimensões sociais de interesse, definidas a partir de escolhas teóricas e/ou políticas realizadas anteriormente. Também possibilitam o **acompanhamento** das condições bem-estar da população e da eficácia no uso dos recursos físicos, materiais e humanos disponíveis e da gestão, por parte do poder público e da sociedade civil.

2.1.3 METAS x MOTIVAÇÃO

As metas deverão gerar motivação¹¹. Os modelos tradicionais de remuneração fixa para o servidor não se propõem a servir como forma permanente de incentivo à melhoria do desempenho do servidor. Uma opção é a premiação por resultados que atrela o cumprimento de metas à premiação em dinheiro ou equivalente.

Conforme Lopes & Bimbatti (2012), as Teorias da Motivação determinam uma série de pensamentos, mas um único objetivo: o comportamento existente em cada indivíduo. Essas teorias, sejam elas antigas ou contemporâneas, buscam diferentes ideias, umas voltadas à rotatividade, outras à produtividade, assim elas se apoiam e se completam. De tão complexa, compatível com o ser humano, podemos elencar diversas teorias sobre motivação, tais como: Teoria X e Y de McGregor, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Teoria de necessidades de McClelland, Teoria da autoderminação, Teoria da avaliação cognitiva, Teoria da expectativa, entre outras.

As metas devem gerar motivação, que por sua vez, deverão gerar comprometimento. Um funcionário comprometido tende a se envolver em todo processo, evitar desperdícios, cumprir metas, buscar qualidade e esta condição faz com que não tenha o desejo de cruzar os braços. Para Lopes & Bimbatti, (2012), Comprometimento

¹¹ Motivação (do Latim moveres, mover) é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinado OBJETIVO, quantificado e datado através da META.

Profissional é quando uma pessoa tem um ideal de profissão e de trabalho, então ela dedica-se à sua formação, estando, portanto, comprometida.

As expectativas dos servidores públicos são diferentes das dos funcionários do setor privado, assim como suas motivações. Enquanto em uma empresa privada o funcionário é condicionado a atentar-se para o nível da produtividade em função do lucro esperado, no setor público o servidor tende a direcionar o foco para a natureza do trabalho em si. Ampliar essa visão ou esse foco através das metas é um grande desafio, fazendo com que não ocorra efeito contrário, de desestímulo por metas não bem definidas. A diminuição da motivação intrínseca frente a um sistema de estímulos e recompensas (motivadores extrínsecos) é conhecido, como destaca Assis & Neto (2011), como efeito deslocamento, expulsão ou *crowding-out effect*, termo bastante utilizado na literatura sobre o assunto.

2.2 SISTEMAS DE PREMIAÇÃO

Meta requer compensação ou contrapartida pela sua realização. Wood Jr & Picarelli Filho (1999) destacam que a remuneração variável tem como principal função ligar o salário aos reais esforços realizados pelo funcionário para alcançar determinado resultado. Com isso a empresa alinha os interesses dos empregados aos seus objetivos.

O termo “remuneração variável” recebe também outras denominações como *pay for performance*, remuneração flexível, ou ainda, remuneração estratégica, mas basicamente possuem o mesmo objetivo. Na opinião de Souza et al (2006), a função principal da remuneração variável é “vincular remuneração ao desempenho, criando mecanismos de incentivo para o alcance de objetivos e superação de desafios que se colocam periodicamente para as empresas, equipes e indivíduos”.

Os valores pagos com o título de remuneração variável são assim denominados porque estão relacionados com os resultados da organização ou desempenho, sujeitos a variações, de indivíduos, equipes, unidades de negócios, da empresa ou de órgãos governamentais.

3 METODOLOGIA

Em 10 de abril de 2014, ocorreu o lançamento do programa “Em Defesa da Vida”, um novo e continuado esforço do Governo do Estado do Ceará para levar mais segurança aos cearenses. Uma das ações para avançar na paz em nosso Estado foi a implantação da Lei nº 15.558, de 11 de março de 2014, que dispõe sobre o sistema de compensação pelo cumprimento de metas por indicadores estratégicos de criminalidade no Ceará.

Nesta parte do trabalho, será definida a metodologia usada, incluindo os modelos para a definição das metas, distribuição da premiação (entenda-se compensação pecuniária).

Conforme Sodr  (2007), um modelo   normalmente uma simplifica o do mundo real ou alguma forma conveniente de trabalhar com este mundo, mas as características

essenciais do mundo real devem aparecer no modelo, de modo que seu comportamento seja igual ou semelhante àquele do sistema modelado.

Desse modo, houve a necessidade de se conhecer essa realidade, além dos aspectos teóricos, ter a sensibilidade necessária em relação às variáveis relacionadas à segurança, incluindo os recursos humanos, os policiais, a estrutura da segurança, a dinâmica criminal e os fatores de insegurança para a sociedade. A ideia por trás de um modelo é propiciar a realidade do objeto de estudo através de algumas variáveis relevantes. Sabe-se que inúmeros fatores atuam sobre a criminalidade, sobre a sensação de insegurança, sobre a produtividade e efetividade da polícia e da gestão governamental. O desafio, então, é, através da ciência, capturar apenas as variáveis relevantes e negligenciar aquelas com mínimos impactos, para que seja exequível a criação e aplicação de um modelo.

A princípio, é de conhecimento da população o esforço do governo do Estado do Ceará na implantação de uma nova estrutura para as polícias, destacando-se o aumento de 100% nos gastos com a função segurança em relação a 2006, evidenciado no gráfico 1.2. Os gastos eram da ordem de R\$ 646 milhões em 2006, passando para R\$ 1,47 bilhão em 2013. Nesse mesmo esforço, houve aumento das despesas com pessoal da segurança também em 100%, incluindo aumento real de salários em média de 93% e crescimento de efetivo em 43%, com 7.434 novos policiais. Outros investimentos relevantes foram feitos, foram criadas 62 novas delegacias, nova academia de polícia, polícia comunitária com o ronda do quarteirão, além da renovação completa de toda frota de veículos.

Apesar do enorme esforço e a resolução de lacunas de estrutura e efetivo históricas, ainda não ocorreu a diminuição esperada na criminalidade. O crime é fruto de diversas dimensões como já expostas, muito dos fatores foram criados em décadas, mudar essa realidade requer esforço contínuo.

Para entender essa nova ação no combate ao crime, através da implantação desse modelo de Metas e Premiação, suponha-se o modelo como a introdução de uma nova tecnologia de gestão, mudando o *modus operandi* atual.

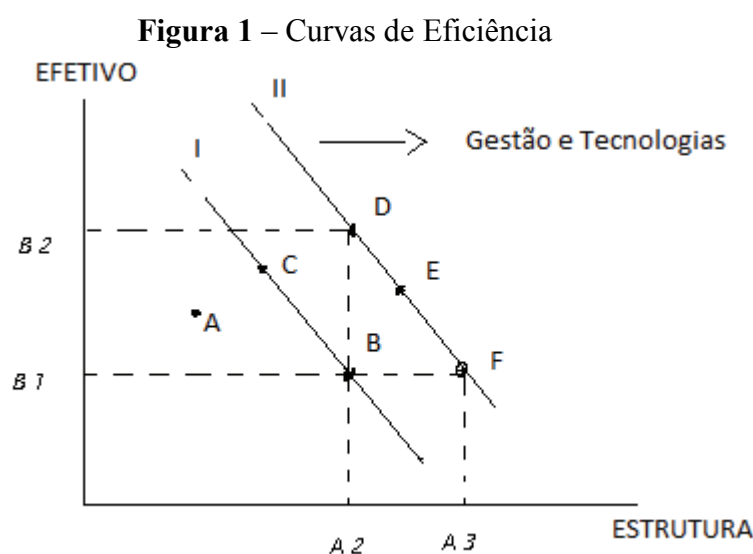
A Figura 1, abaixo, mostra as possibilidades de combate à criminalidade, usando a estrutura física atual (equipamentos, delegacias, viaturas, etc.) além do efetivo das polícias. Assim, estar sobre a curva I é usar todos esses fatores (efeito *versus* estrutura) em plena capacidade e com determinada efetividade I. Caso não se tenha uma boa gestão e/ou motivação dos atores, teríamos o uso não eficiente dos fatores, fazendo com que a segurança operasse no nível A, abaixo da curva I, com capacidade ociosa, com a produtividade abaixo do nível ótimo¹².

No médio e longo prazo, com a nova estrutura e efetivo, ocorreriam, provavelmente, diminuições na criminalidade, mas aqui cabe bem a frase célebre do economista Jonh Keynes: “no longo prazo todos estaremos mortos”. Esforço contínuo é necessário para acelerar essa efetividade incorporando nova gestão e tecnologias cada vez mais aperfeiçoadas.

¹² Entenda-se por nível ótimo aquele que se extrai o máximo de produção possível para dada capacidade instalada. Leia-se aqui produção como produção do bem “segurança”.

Nesse contexto, além de um novo modelo de gestão implementado com a criação das Áreas Integradas de Segurança e de outras ações concomitantes, entra essa nova ferramenta “tecnológica de gestão”, onde as metas e premiações objetivam elevar a efetividade da curva de I para II e assim, com a estrutura e efetivo atuais, obtermos índices melhores e mais rápidos na segurança, alcançando a efetividade II.

Estar no ponto A é ter ineficiência no uso dos recursos. Nos pontos C e B é alcançar a máxima efetividade, dadas as condições atuais. Passar para os pontos D, E ou F só será possível com inovações tecnológicas (ex.: gestão). Espera-se que o sistema de metas e premiação, mais do que um sistema de compensação pecuniária seja gerador de motivação, comprometimento e produtividade dos policiais e de toda estrutura a partir das externalidades positivas geradas que serão definidas nesse trabalho.



Fonte: Elaboração própria

3.1 MODELO DE METAS

Meta, para fins do disposto no modelo, constitui o objetivo preestabelecido que se deseja alcançar para redução da criminalidade fixada considerando a realidade distinta existente entre as localidades objeto de sua aplicação.

A metodologia de definição e distribuição das metas e compensação pecuniária considerará as seguintes divisões territoriais do Estado, implementadas pelo Governo do Estado do Ceará como parte do programa “Em Defesa da Vida”. As divisões territoriais do Estado definidas na Portaria n° 90-2014- GS seguem como:

I – Território: o espaço geográfico correspondente a duas ou mais Áreas Integradas de Segurança, sob a responsabilidade de um Grande Comando;

II – Área Integrada de Segurança: o espaço geográfico delimitado por uma Delegacia Seccional da Polícia Civil e/ou Batalhão da Polícia Militar agrupando um conjunto de bairros.

As Áreas Integradas de Segurança seguem a distribuição abaixo nos respectivos territórios:

Tabela 1 – Distribuição das AIS nos Territórios

TERRITÓRIO	AIS
CAPITAL	1, 2, 3, 4, 5, 6
REGIÃO METROPOLITANA	7, 8, 9
INTERIOR SUL	10, 11, 15, 16, 18
INTERIOR NORTE	12, 13, 14, 17

Fonte: Elaboração própria

As metas foram estabelecidas observando as seguintes premissas:

I – a utilização de um fator percentual de manutenção, ampliação ou redução, segundo critérios técnicos, para identificação das oportunidades possíveis e compatíveis para o ano.

Esse fator de redução, manutenção ou ampliação vai depender do perfil do indicador, por exemplo: Um indicador de homicídio é do tipo quanto menor, melhor, sendo um indicador de redução. Um indicador de apreensão de drogas é do tipo quanto maior melhor, assim, um indicador de ampliação.

Para um indicador de redução, desconta-se por fora, ou seja, utiliza-se a fórmula IMr (na equação 1.A) para encontrar os valores limites da meta para o próximo período. Para um indicador de ampliação, utiliza-se a fórmula IMA (na equação 1.B) para encontrar os valores limites da meta para o próximo período.

Equação 1.A

$$IMr = IA \cdot (1 - i)^N$$

Equação 1.B

$$IMA = IA \cdot (1 + i)^N$$

Onde:

Imr = Índice da Meta de Redução

Ima = Índice da Meta de Ampliação

IA = Índice Atual

i = Taxa de Redução ou Ampliação

n = Período para Redução ou Ampliação

Para calcular o tempo em que os objetivos serão atingidos, caso a meta seja alcançada para cada período, foram usadas as equações logarítmicas 2.A e 2.B para cálculo de N (Tempo):

$$N = \frac{\ln\left(\frac{IMr}{IA}\right)}{\ln(1 - i)} \quad \text{Equação 2.A}$$

$$N = \frac{\ln\left(\frac{Ima}{IA}\right)}{\ln(1-i)}$$

Onde: Equação 2.B

Ln = Logarítmo Natural

Imr = Índice da Meta de Redução

Ima = Índice da Meta de Ampliação

IA = Índice Atual

i = Taxa de Redução ou Ampliação

N = Período para Redução ou Ampliação até chegar ao Objetivo

Supondo-se que o índice atual seja 51,40 homicídios por 100 mil habitantes e se deseja chegar à taxa de 38,4 no final do período total projetado, caso a meta seja reduzir o índice em 6% ao ano, o objetivo será alcançado em 4,7 anos.

II – a análise da série histórica dos indicadores de criminalidade do Estado, da Região Nordeste e do País, o estudo de tendência, assim como a dinâmica criminal em todos os seus aspectos são utilizados para definição do fator percentual a ser aplicado na definição das metas;

Análise da série histórica é usada para tentar verificar a sensibilidade do indicador no tempo, ou seja, análise de sensibilidade, se os indicadores de criminalidade variam em pequenos desvios e/ou são muito voláteis, com grandes desvios padrões. O objetivo é colocar metas compatíveis com a realidade de cada indicador. Não se pode colocar uma meta de redução de homicídios de 30% ao ano quando, historicamente, seria inexecutável.

Utilizando-se os dados do SIM/DATASUS das capitais brasileiras de 2009 a 2011 para índice de homicídio por 100 mil habitantes, para as 27 cidades que obtiveram em algum ano redução dos índices, a média de diminuição foi de -5,0 com desvio padrão de 4,1 para mais ou para menos. Isso demonstra que as reduções são menos sensíveis.

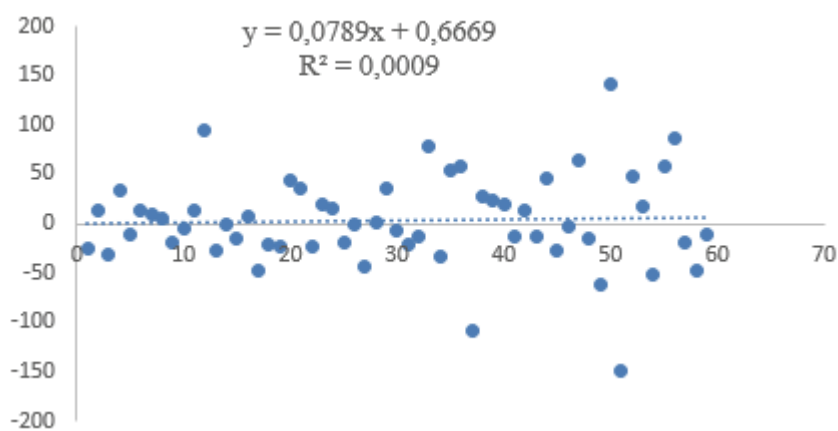
Com relação ainda à análise histórica e de tendência, os gráficos abaixo dão as seguintes informações. O gráfico 4-A relaciona no período de 2009 a 2013, mês a mês, os índices de CVLI. Observa-se através da equação da linha de tendência¹³, um R² baixíssimo, o R² traduz se há alguma tendência nos dados históricos, quanto mais próximo de 1, maior a tendência pelo ajuste do modelo temporal. Para o caso mês a mês, a falta de uma tendência ratifica a sazonalidade do crime, em que um mês não tem relação com o mês anterior, com exceção de uma atipicidade, guerra, greve da polícia, ou outro fator exógeno. Já no gráfico 4-B com dados anualizados, observa-se um R² de 0,88, o que demonstra uma tendência no período de 2000 a 2013 e, como está com periodicidade anual, ameniza-se a sazonalidade além da função exponencial usada.

Prospectar o futuro a partir dos dados históricos requer inúmeros cuidados em virtude da não estacionariedade da série. Isso é uma grande restrição encontrada e evidenciada na teoria de séries temporais. Após análise econométrica, foi observado que os dados

¹³ Diversos modelos de séries temporais poderiam ser testados mais para os objetivos dessa seção a simplicidade dessa regressão foi suficiente. No gráfico 4-B amenizou-se também a sazonalidade da série com o uso do modelo exponencial.

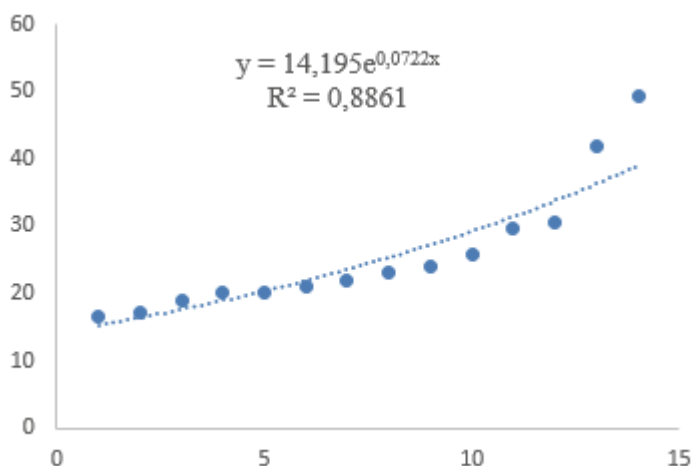
seguem uma série temporal não estacionária, caminho aleatório. Isso significa que o índice de criminalidade do próximo período não segue uma tendência e sim um choque aleatório. Isso faz com que se deva evitar fazer prospecções com os dados originais.

Gráfico 4.A – Tendência Linear Mensal (2009-2013)



Fonte: SSPDS-CE. Elaboração própria

Gráfico 4.B – Tendência Exponencial Anual (2000-2013)



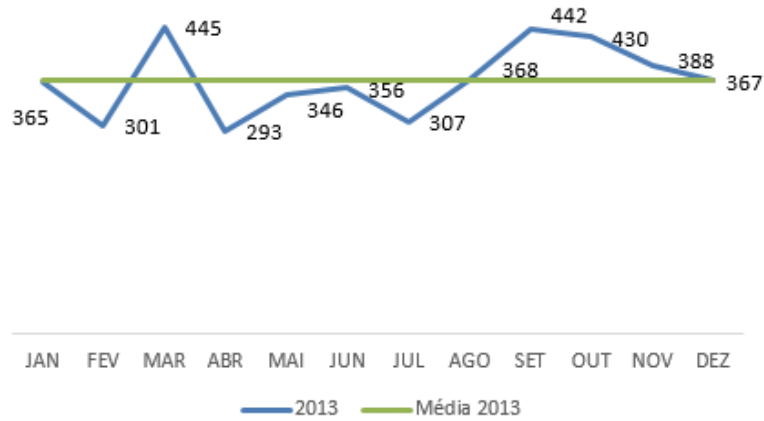
Fonte: SSPDS-CE. Elaboração própria

III - a distribuição das metas estratégicas por Área Integrada de Segurança se dará proporcionalmente ao seu histórico de criminalidade.

Os índices criminais estão sujeitos às variações cíclicas, sazonais e irregulares. A passagem do tempo não é linear, pois implica em mudanças climáticas, alteração das atividades sociais e econômicas, favorecendo ou inibindo a ocorrência de determinados crimes. Existem diversas situações e fatores ligados ao calendário anual que explicam porque a criminalidade sobe ou desce sistematicamente, em certos momentos, como por exemplo, o período de carnaval, férias, etc.

Observa-se no Gráfico 5 abaixo a sazonalidade de 2013 de crimes violentos letais e intencionais, CVLI.

Gráfico 5 – CVLI x Sazonalidade em 2013



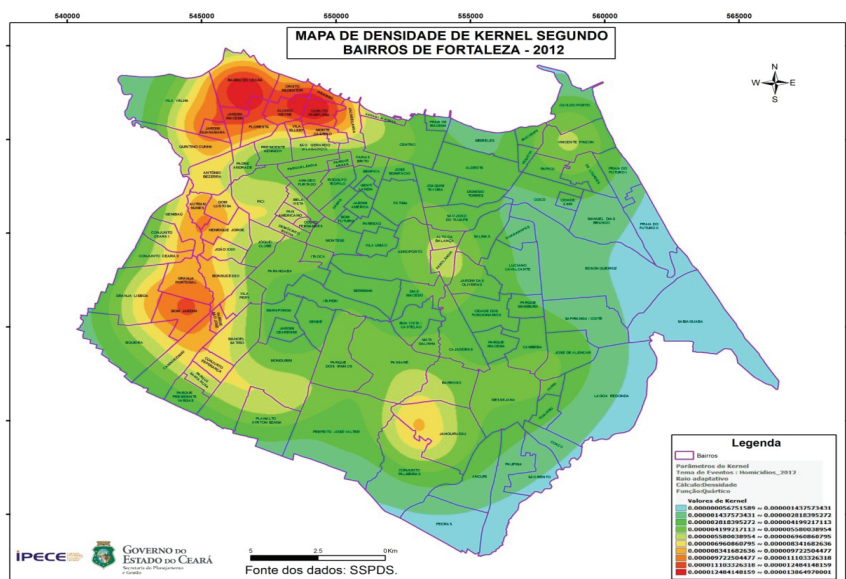
Fonte: SSPDS-CE. Elaboração própria

A sazonalidade dos dados criminais remete à lógica de comparar um período de tempo da análise com o mesmo do ano anterior. Por exemplo, 1º trimestre de 2014 com o 1º trimestre de 2013.

Distribuir as metas linearmente tanto no tempo como no espaço geográfico faria com que se incorresse em erros na distribuição das metas. No tempo estaria-se desconsiderando a sazonalidade exposta anteriormente. Distribuir linearmente entre as áreas (bairros, regiões ou AIS) se desconsideram as diferenças relacionadas com cada área.

Esse é o fenômeno da concentração espacial do crime, determinada por características sócio demográficas, geográficas, econômicas e históricas dos locais – aqui entendidos como AISs, bairros, cidades, ou Estados. No Mapa 2 abaixo, mostra-se a dinâmica espacial da criminalidade dos homicídios em Fortaleza. Observa-se a distinção da violência entre os bairros, onde as cores em vermelho equivalem aos bairros mais violentos.

Mapa 2 - Densidade de kernel para os homicídios ocorridos em Fortaleza – 2013

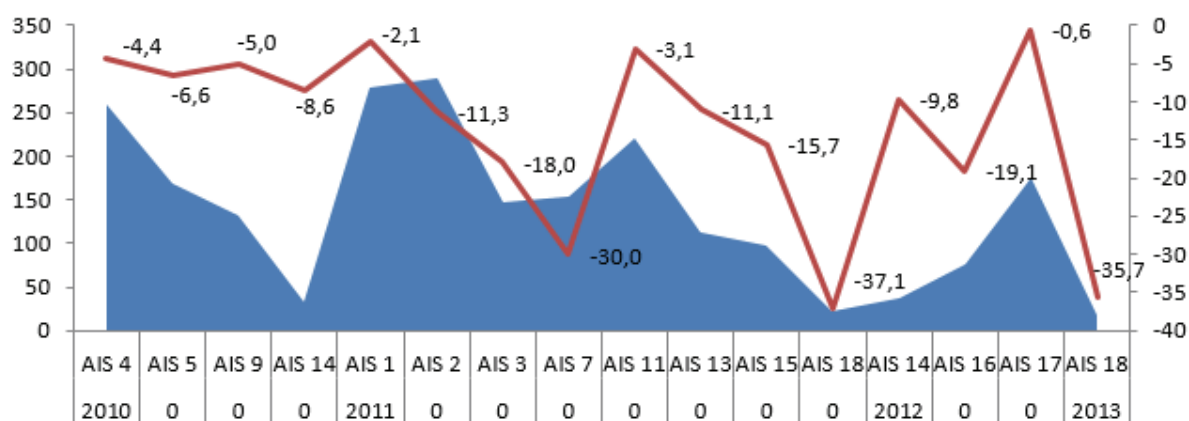


Fonte: SSPDS. Elaboração IPECE

Fatores relevantes em nível socioeconômico contribuem para a relação violência x espaço geográfico, mostrados no Mapa 2. Em Cerqueira e Lobão (2004), através de um modelo de séries temporais, os autores conseguem averiguar que o crescimento populacional nas regiões urbanas, juntamente com o aumento da densidade populacional e desigualdade de renda, têm relação positiva com o aumento da criminalidade.

Além da averiguação via Mapa de Densidade de Kernel, foi analisada também a informação do nível da criminalidade nas AIS's. Observa-se que as AIS's que tiveram as maiores reduções do número de ocorrências foram as que possuíam elevados níveis de criminalidade. Constatou-se pela correlação negativa encontrada na série que a redução do número de crimes varia a taxas decrescentes. Significa que quanto menor o nível, menores deverão ser as taxas de redução do número de ocorrências, ratificando o uso da proporcionalidade de ocorrências na distribuição das metas. O Gráfico 6 mostra a correlação.

Gráfico 6 – AIS com Variação Negativa x Quantidade de Homicídios (2010-2013)



Fonte: SSPDS-CE. Elaboração própria

Também com relação à meta de Crimes Violentos ao Patrimônio, com fator de redução, toda análise estatística anterior foi realizada. Para Meta de Apreensão de Drogas Ilícitas, que é uma meta de ampliação, procedeu-se algumas análises técnicas adicionais pela especificidade do tema.

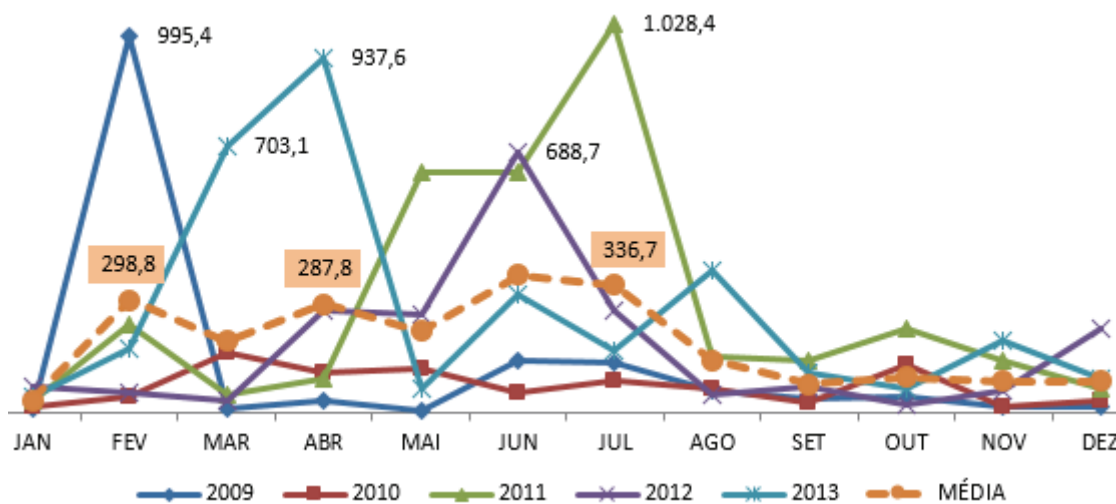
Com relação ao indicador apreensão de Drogas Ilícitas, para exemplificar o estudo, utilizou-se a série histórica de 2009-2013 no estado do Ceará, demonstrada no Gráfico 7.A. O objetivo é avaliar e perceber se existe na série tendência (de alta ou de baixa), sazonalidade¹⁴ ou dados aleatórios, ou seja, ocorridos por acaso.

Observa-se que existem dados aleatórios ou espúrios, sem nenhuma relação temporal de causa e efeito ou de inércia como, por exemplo, em abril de 2013. Esse valor equivale a 370% da média histórica para o mês de abril e a 350% da média deste ano.

¹⁴ É uma característica de um evento que ocorre sempre em uma determinada época do ano ou outro período delimitado.

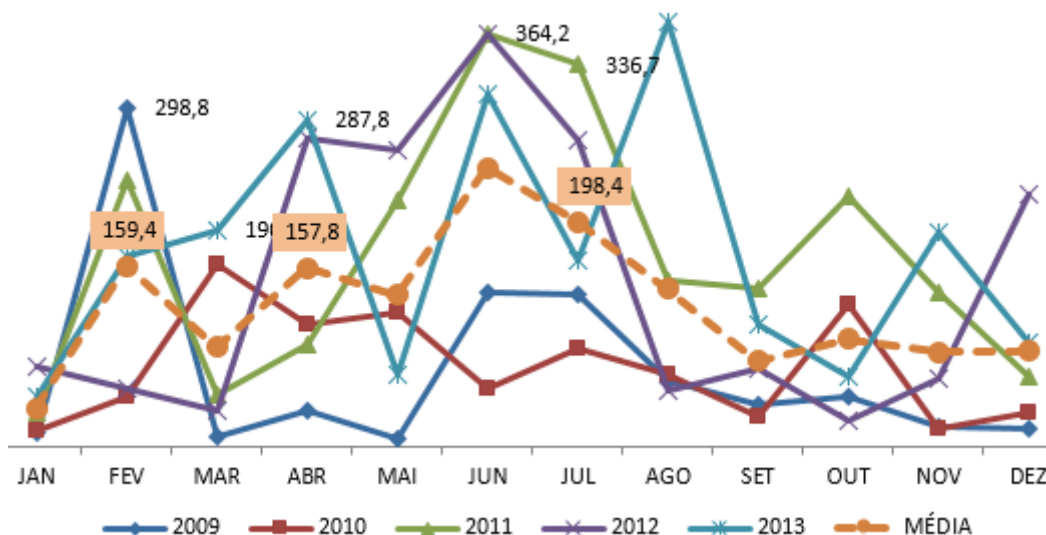
Os dados aleatórios provocam distorções na análise da série, sendo que sua retirada se faz necessária para verificar se há comportamento cíclico e/ou tendência na série. Após a análise e retirada de dados aleatórios do gráfico 7.A, chega-se ao gráfico 7.B.

Gráfico 7. A – Apreensão de Drogas – Série Histórica Mensal (2009-2013)



Fonte: Dados SSPDS-CE. Gráfico - Elaboração Própria

Gráfico 7. B – Apreensão de Drogas – Excluídos dados Aleatórios (2009-2013)



Fonte: Dados SSPDS-CE. Gráfico - Elaboração Própria

Com a exclusão dos dados aleatórios, consegue-se visualizar que não existe sazonalidade na série, isto é, o comportamento de um período T é indiferente do período T-1. O Gráfico 7.B mostra dados independentes, aleatórios, de um ano em relação ao ano anterior.

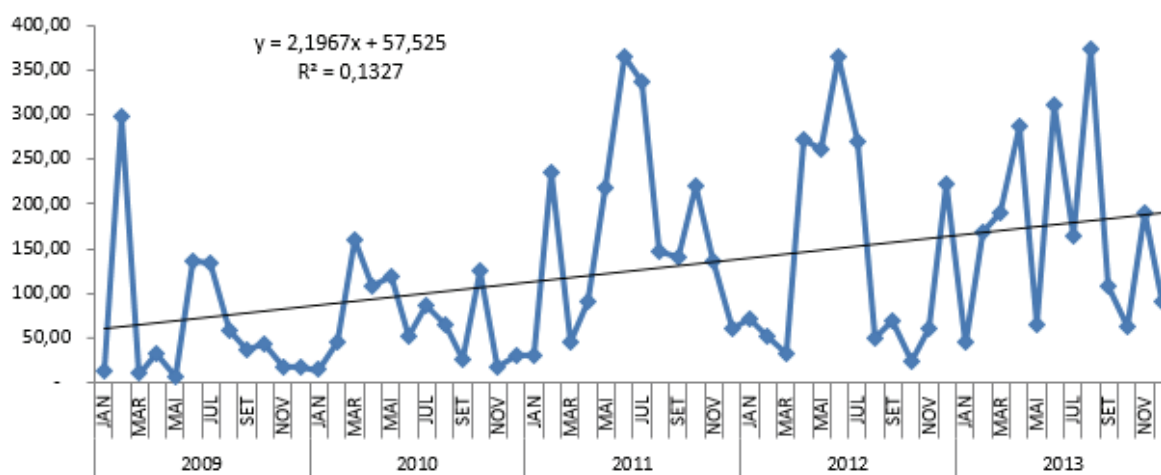
Os dados espúrios podem ser ocasionados por uma ação policial localizada no tempo, sem fazer parte de um programa de ação continuada ou, por exemplo, a uma denúncia isolada de uma “boca de fumo”. Para colaborar com a ideia de dados espúrios, extraíram-se da série algumas estatísticas. Pode-se observar que o coeficiente de variação nos anos analisados é muito alto, isso significa que os dados são muito dispersos em relação à média, aumentam e diminuem abruptamente, de 100% a 213% da média, definindo a grande variabilidade da série.

Ainda ratificando a falta de sazonalidade da série, calculou-se a correlação serial entre um determinado mês do ano T com o mesmo mês do ano T-1. A correlação entre 2012 e 2013, por exemplo, ficou em 0,11, quanto mais próxima zero, menor a relação. Caso ocorresse uma correlação próxima de 1, seria um indício de sazonalidade em alguns meses. Também foi feito o mesmo estudo, retirando os dados aleatórios (espúrios), verificando que a correlação do mesmo período ficou em 0,20, também insignificante.

Caso houvesse sazonalidade, poder-se-ia utilizar a média móvel para retirá-la e observar tendência na série, mas a partir da negação da sazonalidade optou-se por avaliar se há tendência pelo estudo da estacionariedade de série temporal, para verificar se existe caminho aleatório, se os períodos da série são independentes, provocando a dificuldade de se utilizar os dados originais para verificar e extrapolar tendência.

O resultado é que a série através do teste Dicky-Fuller(ADF)¹⁵ é estacionária. Significa que há uma leve tendência como mostra o Gráfico 8. Visualmente pode-se ver a tendência, mas em virtude da grande dispersão da série em relação à média, provoca um baixo R², indicador do ajuste na equação.

Gráfico 8 – Apreensão de Drogas – Linha de Tendência (2009-2013)



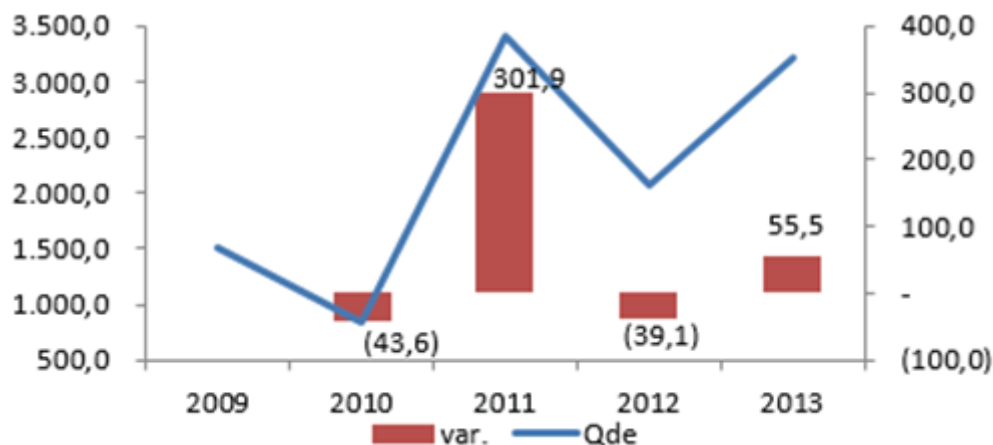
Fonte: Dados SSPDS-CE. Gráfico - Elaboração Própria

Definir um percentual da meta requer inúmeros cuidados para a mesma ser exequível e desafiadora, compatibilizando com a política de governo para a respectiva área. O Gráfico 9 demonstra a quantidade de apreensão de drogas (Kg) versus a variação da quantidade de apreensão para cada ano. Observa-se a aleatoriedade, dificultando a

¹⁵ Dickey, D.A. and W.A. Fuller (1979)

definição de um fator de ampliação. Como foi citado anteriormente, esta dispersão dos dados revela-se pelo indicador estatístico do coeficiente de variação (CV), que no caso, chega a 200% em 2009 e a 100% em 2013.

Gráfico 9 – Quantidade de Apreensão x Variação Anual de Drogas (2009-2013)



Fonte: Dados SSPDS-CE. Gráfico - Elaboração Própria

O uso de um indicador para meta em que o mesmo sofre variações abruptas pelo “acaso”, cria um grande desafio, o de distribuir e definir a metodologia para fugir a esse problema. Por exemplo: Caso se defina a meta em ampliação de 30% e se a AIS-2 tiver como meta apreender para o ano 12 Kg, ou 1 kg mensalmente, é possível a AIS apreender 100Kg e fechar a meta do ano em 833% a partir de uma denúncia. Metas anuais distribuídas mensalmente e cumulativas iriam provocar essas e outras distorções. Para amenizar esse problema, a metodologia segue as seguintes premissas:

I. Metas anuais para o Estado, mas mensais para as AIS e territórios;

II. Metas não cumulativas de um mês para o outro, “travando” em 100% no total realizado. Significa que o realizado acima de 100% “fica de fora”, não acumulando para o mês seguinte e, conseqüentemente, para o trimestre;

$$R_s = \begin{cases} \text{Zero} & R_s \leq 0 \\ \frac{\text{Executado}}{\text{Meta}} & 0 < R_s \leq 100 \\ 100\% & R_s > 100 \end{cases}$$

III. O Excedente de cada mês será considerado para o cálculo do VR-Valor Residual¹⁶ do trimestre com o objetivo de estimular grandes apreensões;

IV. Essa metodologia evita que ações isoladas façam cumprir a meta do ano e se transforme numa acomodação;

¹⁶ Valor Residual será definido na seção 3.2.5

V. As metas serão distribuídas proporcionalmente ao ocorrido no ano anterior, excluindo os *outlines*, dados extremos de cada AIS;

VI. Devido à aleatoriedade da série, inclusive de valores extremos em áreas menos violentas, compatibiliza-se a média ponderada com a violência de cada AIS dada pelo CVLI, uma vez que este indicador guarda ligação direta com as drogas; e

VII. Metas ajustadas no intervalo entre o mínimo e o máximo de apreensão realizada em cada AIS excluindo-se os valores extremos ocasionados por dados aleatórios e excetuando-se as AIS em que o histórico não é compatível pela criminalidade local, evitando-se assim, metas fora da realizada de cada área.

Ressalte-se que a magnitude dos indicadores de atividade policial de resultados (indicadores de “outputs”) varia com a quantidade de crimes. Por isso, os indicadores de atividade policial – veículos recuperados, cargas recuperadas, armas apreendidas, prisões efetuadas, cativeiros descobertos, etc. – devem ser vistos, quando possível, em relação aos crimes, pois quanto mais crimes, maior a probabilidade de que a polícia consiga mais flagrantes, mais armas, mais entorpecentes, mais cargas e veículos recuperados. Se analisados do ponto de vista de sua magnitude absoluta, estes indicadores podem ser enganosos, pois se o volume absoluto de veículos roubados está caindo, é claro que o volume absoluto de veículos recuperados também cairá. Neste caso, o mais correto é verificar qual a porcentagem de veículos recuperados sobre o total de veículos roubados e furtados. Ou qual o percentual de prisões efetuadas sobre o total de crimes que geram prisões (homicídios, roubos, etc.).¹⁷

3.1.1 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Os indicadores escolhidos e que podem fazer parte do modelo, dentre outros, foram definidos por impactarem mais fortemente na sensação de segurança. Ressalte-se que o acompanhamento constante desses indicadores e da própria dinâmica criminal, poderá alterar a composição dos indicadores com a exclusão e/ou inclusão de novos. O modelo já está adaptado para os ajustes necessários ao longo do tempo. Respostas rápidas devem ser sugeridas a cada mensuração das metas no tempo. Isso não significa mudanças constantes em períodos curtos, mas em períodos suficientes para combater o crime e compatibilizar o modelo de indicadores estratégicos com sua dinâmica.

Os indicadores estratégicos de criminalidade observam a seguinte nomenclatura:

I – CVLI - Crimes Violentos Letais e Intencionais, compreendendo:

- a) homicídio doloso;
- b) latrocínio
- c) lesão corporal seguida de morte.

II – CVP - Crimes Violentos Contra o Patrimônio, compreendendo:

¹⁷ Estatística de Criminalidade – Manual de Interpretação – Secretaria de Segurança Pública de São Paulo, 2005.

- a) Roubos com restrição à liberdade da vítima;
- b) Roubo de carga;
- c) Roubo de documentos;
- d) Roubo de veículos;
- e) outros em que fique comprovado o uso da violência.

III – DROGAS ILÍCITAS – Apreensão, compreendendo as seguintes categorias:

- a) Cocaína;
- b) Crack;
- c) Maconha;
- d) Outros psicotrópicos

IV – SCP – Solução de Crimes e Prisões compreendendo:

- a) SCP-CVLI – Solução relacionada com o CVLI;
- b) SCP-CVP – Solução relacionada com o CVP.

O indicador SCP será utilizado como redutor das metas que se deseja alcançar com relação aos indicadores CVLI e CVP. A redução da meta no indicador SCP valerá para a Área Integrada de Segurança que realizar a prisão, objetivando fomentar a cooperação entre todas as Áreas e os setores especializados dos órgãos de segurança pública.

A inclusão do indicador Solução de Crimes e Prisões- SCP com as subdivisões SCP-CVLI (solução relacionada com o CVLI) e SCP-CVP (solução relacionada com o CVP) provoca externalidades positivas além da própria busca do aumento da solução dos crimes. Essas repercussões são:

- a) Propiciar a maior resolutibilidade desses crimes, vez que o foco da ação policial será dirigido não apenas à prevenção, mas também à sua solução e na consequente prisão de infratores que cometem vários delitos, além de:
- b) Provocar efeito temporal de relação causa-efeito onde as prisões ajudarão a diminuir o CVLI e CVP no momento seguinte, considerando a repetição de ações por infrator;
- c) Gerar um maior acompanhamento da relação crime-autor-processo por parte da SSPDS e do Sistema de Segurança Pública do Estado como um todo.

Para fins de SCP será considerado também a apreensão em flagrante ou o cumprimento de mandado de busca e apreensão de menor pela prática de ato infracional.

Considerando T igual a TEMPO, o indicador Solução de Crimes e Prisões - SCP terá sua realização com relação à meta, no tempo cujo delito tenha sido cometido até 1 ano atrás ($\leq T-360$ dias). Para efeito de compensação pecuniária, pode-se contar duas vezes a prisão/apreensão quando o autor do fato tenha sido preso/apreendido em flagrante ou por ordem judicial e, eventualmente solto, venha a ser novamente preso/apreendido por outra ordem judicial sobre o mesmo fato.

Alguns Estados brasileiros utilizam o sistema de metas, como São Paulo, Minas Gerais,

Rio de Janeiro e Pernambuco. É comum a utilização de metas limites, como exemplo, supondo a quantidade de homicídio do ano 2013 de 1000 e, caso a meta seja reduzir em 10%, teremos então a “Meta Limite” para 2014 de 900, ou seja, deverá morrer no máximo 900 pessoas.

Um aspecto que foi incorporado a essa nova metodologia foi a premissa de “Motivação Constante”. No caso da meta exemplificada, em lugar de definir-se a meta limite em 900, a meta para o estado do Ceará será “Salvar Vidas”, no exemplo, a meta do policial será salvar 100 vidas e não “limitar” em 900 as mortes.

Nesse sentido, na metodologia adotada, a meta CVLI será definida de “Meta Salvar Vidas”, a CVP de “Proteger Pessoas e Patrimônio” e Apreensão de Drogas de “Evitar o Uso e Tráfico de Drogas”.

As metas serão estabelecidas e deverão ser perseguidas pela Polícia Civil, Polícia Militar e Bombeiro Militar do Estado do Ceará, por meio de sua Direção Geral, Comandos Regionais e demais Unidades Operacionais desdobradas (Batalhões, Companhias de Polícia Militar, Bombeiros e Delegacias Policiais), através da elaboração de Planos de Ação Integrados, respeitadas as suas missões constitucionais.

Os militares do Corpo de Bombeiros do Estado do Ceará terão metas estabelecidas conforme os seguintes indicadores:

- I – Afogamento com morte;
- II – Inspeção contra Incêndio, sinistro e segurança residencial, comercial e industrial.

3.1.2 VARIÁVEIS DE DECISÃO

Um sistema de definição de metas para segurança pública e distribuição para áreas geográficas do Estado, requer arte e ciência. Ciência pela metodologia com instrumental científico, usando-se da estatística, matemática, economia, sociologia, administração dentre outras ciências para diagnosticar a realidade e definir as melhores soluções. A arte faz parte do conhecimento implícito dos tomadores de decisão, do *feeling*, da expertise e sensibilidade sobre as variáveis chaves, dentre as quais citam-se:

- Definição das metas;
- Definição dos Indicadores;
- Áreas envolvidas, etc.

Mais duas variáveis de decisão¹⁸ são descritas agora:

- I – Curva de redução ou ampliação da meta.

Refere-se de como, por exemplo, a meta de redução de CVLI irá ser distribuída ao longo do ano, nos meses do ano, tomando o mês como o período de acompanhamento.

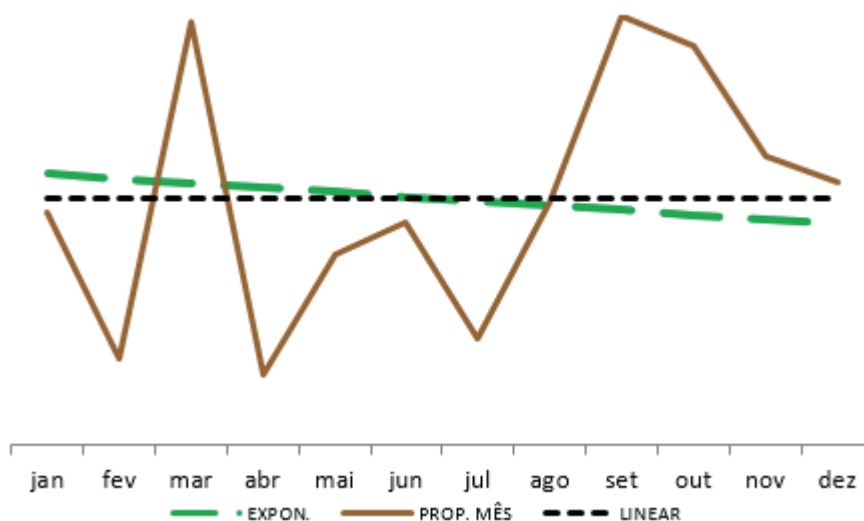
¹⁸ Mais uma variável de decisão será definida no item 3.2.2, Parametrização dos setores.

Caso a escolha seja linear e a meta constitua, por exemplo, salvar 100 vidas então se divide por 12. Esse método tem a facilidade da simplicidade, mas pode provocar certa descrença e acomodação, uma vez que a sazonalidade poderá provocar meses com metas expressivas e outros com metas inexpressivas.

Caso seja usado o método de distribuir a meta pela sazonalidade de cada período mensal, poderá parecer coerente, mas quando se tem mais de 20.000 policiais que deverão acompanhar a performance dele e de cada área, pode-se ter problema de comunicação. Como dizer para a equipe que a meta desse mês é salvar 20 vidas, no outro 5 e depois 15?

Quanto à curva exponencial, a meta irá decrescer lentamente, exponencialmente ao longo do ano. Começa já com o impacto maior quando cumprida a meta, mais ela vai suavizando. Mas caso não seja cumprida, ela vai se acumulando e provocando maiores esforços. O gráfico10 traduz essas possibilidades de decisão.

Gráfico 10 – CVLI – Simulação de Meta por Curva de Redução – Ano 2014



Fonte: Dados SSPDS-CE. Gráfico - Elaboração Própria

II – Definição dos Pesos dos Indicadores

O modelo para a segurança pública baseia-se no pressuposto de que o conjunto de objetivos e suas metas associadas apresentam distintos graus de complexidade, de importância ou de dificuldade, o que justifica o uso de uma escala de pesos, que leve em consideração tais aspectos. A dinâmica criminal e a inelasticidade de alguns indicadores como o CVLI para ações de correções comprovam a necessidade de parametrização por pesos.

Os indicadores, conforme o grau de impacto na segurança pública e na compatibilidade da repercussão na dinâmica criminal do momento, poderão ter pesos diferenciados. No contexto atual, exemplificando, as metas poderão ser parametrizadas pelos seguintes pesos abaixo especificados na Tabela 2, podendo-se incluir meta de Drogas ou outros indicadores em qualquer momento.

Tabela 2 = Indicador x Peso

INDICADOR	PESO
CVLI - SALVAR VIDAS	60
CVP - PROTEGER PESSOAS E PATRIMÔNIO	40
SCP -CVLI - SOLUÇÃO DE CRIMES	1/3 CVLI
SCP -CVP - SOLUÇÃO DE CRIMES	1/3 CVP

Fonte: Elaboração própria

A meta de SCP-CVLI, por exemplo, tem o peso de 33,33% sobre a meta de CVLI. É uma meta redutora, a cada três prisões de homicida equivale a diminuir uma meta de CVLI. A ideia por trás é estimular não somente a precaução, mas estimular também a solução de crimes, onde os dados demonstram que o nível de solução de crimes no Brasil vai de 1 a 7%. Na Europa esse índice chega a 90%, nos EUA 70%, por exemplo.

3.2 MODELO DE PREMIAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

3.2.1 RESULTADOS POR SETOR - IDM-ÍNDICE DE DESEMPENHO DA META

O Percentual de Cumprimento da Meta, Resultado por Setor (R_s), representa o quociente entre o executado e a meta daquele indicador multiplicado por 100, respeitados os limites abaixo:

$$R_s = \begin{cases} \text{Zero} & R_s \leq 0 \\ \frac{\text{Executado}}{\text{Meta}} & 0 < R_s \leq 100 \\ 100\% & R_s > 100 \end{cases}$$

A compensação pecuniária ou premiação será paga proporcionalmente ao realizado por cada setor envolvido, assim, se a AIS-1 atingir o IDM de 70%, o servidor daquela área ganhará a premiação equivalente a 70% do prêmio estabelecido para AIS.

O processo de cálculo da compensação pecuniária se inicia pelo aferimento do Índice de Desempenho de Metas – IDM.

O resultado do Percentual de Cumprimento da Meta de cada um dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade é multiplicado por seu respectivo peso em termos unitários, dividido por 100, transformando-se no Índice de Desempenho de Metas – IDM¹⁹.

A tabela 3 abaixo resume o mecanismo de cálculo estabelecido para avaliação dos

¹⁹ O resultado do Percentual de Cumprimento da Meta de cada indicador e Índice de Desempenho de Metas – IDM serão apresentados com uma casa decimal, seguindo as regras de arredondamento da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, limitados a 100%.

resultados dos setores envolvidos pelo IDM – Índice de Desempenho de Meta:

Tabela 3 – Cálculo do IDM – Índice de Desempenho da Meta

Indicadores Estratégicos	Resultado no Trimestre	Peso do Indicador Estratégico	Índice de Desempenho de Meta - IDM
CVLI-Salvar Vidas	Exec. / (Meta-1/3CVLI) x 100	PESO 0,60 = 60/100	IDM = IDM (CVLI) x 0,6 + IDM (CVP) x 0,4
CVP-Proteger Pessoas e Patrimônio	Exec. / (Meta-1/3CVP) x 100	PESO 0,40 = 40/100	

Fonte: Elaboração própria

A tabela 4 abaixo resume o mecanismo de cálculo estabelecido para o Bombeiro Militar, cujo resultado do IDM (BM) é ponderado pelo resultado do IDM relacionado com o CVLI e CVP.

Tabela 4 - Cálculo do IDM – Índice de Desempenho da Meta para o BM

Indicadores Estratégicos	Resultado no Trimestre (A)	Peso = Resultado do IDM (B)	Índice de Desempenho de Meta – IDM (BM)
Vistoria Técnica - VT	Exec./Meta VT + Exec./Meta AF	IDM = IDM (CVLI) x 0,6 + IDM(CVP) x 0,4	IDM (BM) = A x B
Afogamento- AF			

Fonte: Elaboração própria

3.2.2 INTEGRAÇÃO ATRÁVES DA METODOLOGIA DAS METAS E PREMIAÇÃO

A integração das polícias é um dos objetivos principais da criação das AISs – Áreas Integradas de Segurança e a metodologia desse novo modelo absorve a busca desse objetivo. Cada setor envolvido terá seu IDM ponderado por seus pesos conforme a seguinte tabela 5.

Tabela 5: Peso do IDM por setor

SETOR	PESO
ESTADO	20
TERRITÓRIO	20
AIS	60

Fonte: Elaboração própria

A premissa por trás dessa parametrização das áreas é fazer com que o policial saia dos limites de seu espaço geográfico, de seu mundo da lotação atual e tome conhecimento do todo, das metas de sua área, do seu território e do Estado como todo. A partir daí ele saberá que está inserido no processo de segurança do Estado onde sua contribuição irá repercutir além de suas fronteiras, nos objetivos do Estado e da sociedade. Isso irá provocar o comprometimento do policial com sua equipe, com seu território e com o Estado.

A transparência, divulgação e conhecimentos de todos os atores envolvidos no processo, gerará motivação não apenas pela possibilidade de ganho remuneratório, mas por fazer claramente parte de um processo de metas como o de 'salvar vidas'. A visão do todo está inserido no processo, inclusive, os agentes de segurança terão incentivo constante para buscar resultados cada vez maiores. Caso o policial esteja na AIS-3 e esta cumpra 100% sua meta, este policial ganhará 60% do prêmio total, para ganhar 100%, o território que ele está inserido e o Estado terão que cumprir também suas metas, o que o levará a acompanhar e se comprometer com o resultado além de suas fronteiras pela cooperação. A figura 2 traduz essas externalidades positivas: Motivação, Cooperação, Integração e Visão do Todo.

A **integração** entre as polícias se dará nas AIS e em toda a SSPDS. Os resultados serão perseguidos por todos, Polícia Civil (PC), Polícia Militar (PM) e Bombeiro Militar (BM).

Figura 2 – Repercussões do Modelo de Metas e Premiação



Fonte: Elaboração Própria

Os agentes de segurança que trabalham com serviços administrativos, inclusive nas Áreas Integradas de Segurança, também terão sua premiação, pois contribuem direta e/ou indiretamente com a realização das metas. Como estes agentes não estão lotados em AIS, suas metas estão vinculadas à meta do Estado como um todo. Do mesmo modo são as equipes especializadas como o choque, delegacia da mulher, etc., que terão o cálculo da compensação proporcional à meta obtida pelo Estado.

3.2.3 PREMISSAS DA DISTRIBUIÇÃO

Todas as etapas de um sistema de metas e premiação devem conter inúmeras premissas relacionadas com a produtividade, função de produção e motivação os quais foram

expostos no capítulo dois deste trabalho. Provocar a motivação é complexo, mas gerar a desmotivação é fácil, basta tratar todos iguais perante os resultados. Algumas premissas serviram como balizadoras:

- Não premiar linearmente;
- Respeitar o princípio das competências, em que se somam o conhecimento (Know-How), Atitudes (solução de Problemas) e Responsabilidades (por resultados);
- Cada agente de segurança deverá receber o que agrega ao resultado, assim, a contribuição de cada um deverá ser espelhada pelo grau de responsabilidade, conhecimentos e complexidades inerentes a cada cargo/posto;
- As metas e a remuneração deverão servir para que todos visualizem o todo e não apenas os limites de sua equipe;
- Deverá ser instrumento de vinculação: Metas x Resultados x Premiação;
- Não se pode confundir distribuição de premiação por resultados com distribuição de renda nem “remendos” ao plano de cargos e salários (PCS).

3.2.4 FATORES RELACIONADOS: HIERARQUIA X PREMIAÇÃO X INTEGRAÇÃO.

Como já ressaltado, um dos objetivos específicos do modelo é promover a integração entre as polícias. Não diferente do Brasil e Nordeste, cada corporação (PM, BM e PC) tem seus postos hierárquicos e diferenciação salarial de acordo com o plano de cargos e salários de cada uma. No caso do estado do Ceará, o Coronel ganha 3,5 vezes a mais que o soldado. O delegado 6 vezes mais que o escrivão e entre as polícias há diferenças salariais. Sem entrar em detalhe sobre os PCS de cada corporação, pois não é o foco deste trabalho, define-se mais uma variável de decisão: Limite para o teto da premiação.

Com o objetivo de, através da distribuição dos resultados, aproximar os agentes de segurança dentro da própria corporação, no comprometimento dos objetivos, a premiação será proporcional ao fator resultante do cálculo exponencial, com limite de dois (2), significando que o coronel irá perceber no máximo 2 vezes mais que o soldado, assim como o delegado com relação ao escrivão e, exponencialmente, as hierarquias inferiores terão seus fatores de premiação conforme a equação 3 a seguir:

$$FDH = (\text{Limite}^{1/(n-1)} - 1) \cdot 100$$

Equação 3

$$F_i = FDH \cdot i$$

Onde:

FDH = Fator Exponencial de Distribuição do Bônus

Limite = Limite definido superior

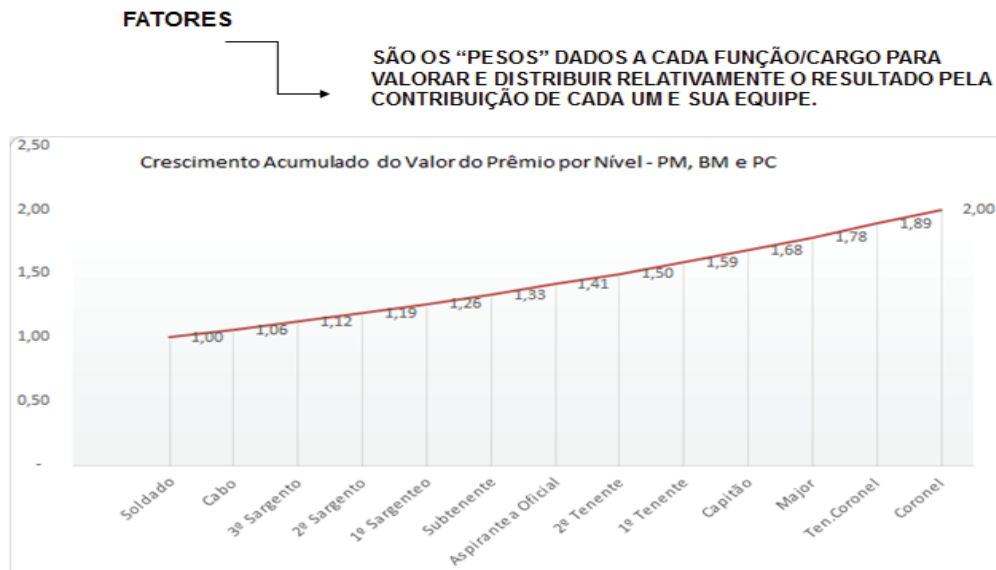
n = Número de nível hierárquico

Fi = Fator do Nível i

i = varia de 1 a n

Com mesmo objetivo de integração, já que as polícias passam a trabalhar em conjunto nas AIS's, o teto de 2 valerá também para os quadros do BM e PC, ou seja, o delegado ganhará no máximo 2 vezes mais que o escrivão e ganhará a mesma premiação que o coronel, assim como os postos inferiores entre as polícias terão seus fatores equivalentes. A figura 3 a seguir demonstra a curva do fator exponencial utilizada, tomando-se como exemplo a PM.

Figura 3 – Curva do Fator Exponencial



Fonte: Elaboração Própria

O uso do fator preserva o princípio das competências, cuja premissa é de que a contribuição de cada servidor é compatível com seu cargo/função em que se somam o Conhecimento - *Know-How*, Atitudes - solução de problemas e níveis de responsabilidades.

A curva é exponencial pela premissa de que o acúmulo das competências leva a contribuições cada vez maiores quanto maior for a patente ou cargo.

3.2.5 CÁLCULO DA PREMIAÇÃO

A premiação total é a soma do realizado das metas em cada área mais o valor residual (VR) conforme segue:

I – 1º Parte: Equivale a soma das parcelas resultantes da participação no resultado de cada setor conforme abaixo:

PRE - Participação no Resultado do Estado
 PRT - Participação no Resultado do Território
 PRA - Participação no Resultado da AIS

Conforme citado em 3.1, as divisões territoriais do Estado definidas na Portaria n ° 90-2014- GS são 18 AIS's, 4 Territórios e o Estado. O prêmio terá parcelas conforme os pesos definidos na Tabela 5 e a participação no prêmio será dividida em PRE, PRT e PRA.

A equação 4 demonstra o PRs e incorpora os seguintes pontos: O fator resultante da curva exponencial com fator limite 2; O resultado do setor calculado através do Índice de Desempenho da Meta-IDM e a relação quantidade de policiais em cada posto e os pesos relacionados com cada área.

Equação 4

$$PRs = R_s \cdot V_r \cdot Fi \cdot \frac{DET}{DiasTrim} \cdot Peso$$

$$PRs = \left[\frac{\text{Executado}}{\text{Meta}} - 1 \right] 100 \cdot \frac{PT}{\sum_{i=1}^{Teto} F_i Q_i} \cdot Fi \cdot \frac{DET}{DiasTrim} \cdot Peso$$

Para:

$$0 \leq R_s \leq 100$$

$$1 \leq Fi \leq 2$$

$$0 \leq Peso \leq 1$$

Onde:

- PRs = Participação no Resultado do Setor (AIS, Território ou Estado)
- Rs = Resultado do Setor
- Vr = Valor de Referência
- Peso = Peso Definido para o Setor
- DET = Dias Efetivamente Trabalhados
- PT = Valor do Bônus a ser Distribuído
- Fi = Fator do Nível i
- Qi = Quantidade de Empregados no Nível i
- Como PRs é uma função linear nos argumentos (variáveis e parâmetros), $PRs = f(Rs, Vr, Fi, Dias\ efetivos, Peso)$, a inclinação da reta é constante dada na equação 5.

Equação 5

$$\frac{dy}{dx} = \frac{dPRs}{dRs} = \bar{K} \longrightarrow$$

A derivada de uma função linear é uma constante k e é igual ao coeficiente angular. Significa que cada cumprimento de meta marginal provocará um aumento constante no prêmio do respectivo setor, provocando motivação.

A interpretação geométrica pela integral, considerando PRs uma função contínua $f : [a,b]$ em \mathbf{R} tal que $f \geq 0$ em $[0,1]$, dado o intervalo será definido para Rs conforme os limites abaixo.

$$Rs = \begin{cases} 0 & Rs \leq 0 \\ \frac{\text{Executado}}{\text{Meta}} & 0 < Rs \leq 1 \\ 1 & Rs > 0 \end{cases}$$

O prêmio relacionado com cada setor (PRs) será dado pelas equações 6.A e 6.B a seguir com a respectiva área (premiação) definida na Figura 4.

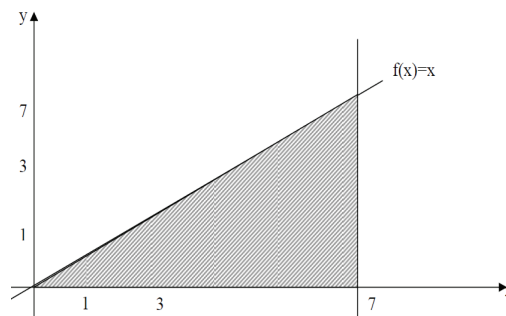
Equação 6.A

$$PRs = \lim_{n \rightarrow \infty} \sum_1^n f(x)dx = \text{Área} = \int_0^1 f(x)dx$$

Equação 6.B

$$PRs = \int_0^1 f(\text{Vr. Fl. dias. Peso})dx$$

Figura 4 – Área de Premiação x Metas



Fonte: Elaboração própria

II – 2º Parte: Valor Residual (VR)

Há um problema ao distribuir metas quando a base de dados é pequena, isso pode provocar distorções. Recomenda-se cautela no cálculo percentual (por cento) se a base for inferior a 100 casos e precaução redobrada com números absolutos inferiores a 50. Quanto maior a base, menores as oscilações percentuais, quanto menor a base, maiores as oscilações percentuais.

Por exemplo, caso em uma AIS-A tivesse ocorrido 400 mortes no ano T-1 e a AIS-B apenas 10 e a meta for redução de 10%, então a AIS-B deverá salvar no ano T 40 vidas e a AIS-B 1 vida. Caso a AIS-A salve 39 vidas ela não cumprirá 100% da meta. Caso a AIS-B salve 2 vidas, cumprirá 200% da meta. Para amenizar esse problema, utilizou-se no modelo um aditivo de meta em que o coeficiente de variação não poderá ficar abaixo de -50% da média do Estado para diminuir os efeitos de pequenas bases.

No entanto, mesmo amenizando o problema, o policial e a equipe que salvaram 39 vidas tiveram um nível de dificuldade maior além de riscos maiores, uma vez que essa área geográfica é mais violenta.

Desse modo, foi introduzido no modelo o Valor Residual (VR) para cumprir três objetivos:

1º Distribuir os valores decorrente do acúmulo dos recursos não distribuídos durante o trimestre pelo não atingimento da meta em 100% e outros fatores, como ausências e agentes cuja lotação recebem valores inferiores, como os administrativos;

2º Para motivação constante, vez que a distribuição do VR será entre as 15 primeiras AIS's que mais contribuíram em termos absolutos para o resultado. Com isso, mesmo cumprindo 100% da meta de sua área e território, o policial ainda terá estímulo para continuar almejando resultados melhores em virtude da busca de um VR seja melhor.

3º Para beneficiar aqueles que mais contribuem com os resultados e se submetem a maiores riscos.

A premiação referente ao Valor Residual - VR a ser distribuído após apuração final de cada trimestre sendo calculada considerando o resultado da seguinte equação 7:

$$VR_t = (PT_t - \Sigma PRA - \Sigma PRT - \Sigma PRE) \cdot IDMe \quad \text{Equação 7}$$

Onde:

VR_t = Valor Residual do Trimestre

PT_t = Prêmio Total Destinado ao Trimestre T = PT ano / 4

ΣPRA = Soma dos Valores Distribuídos a Título de PRA

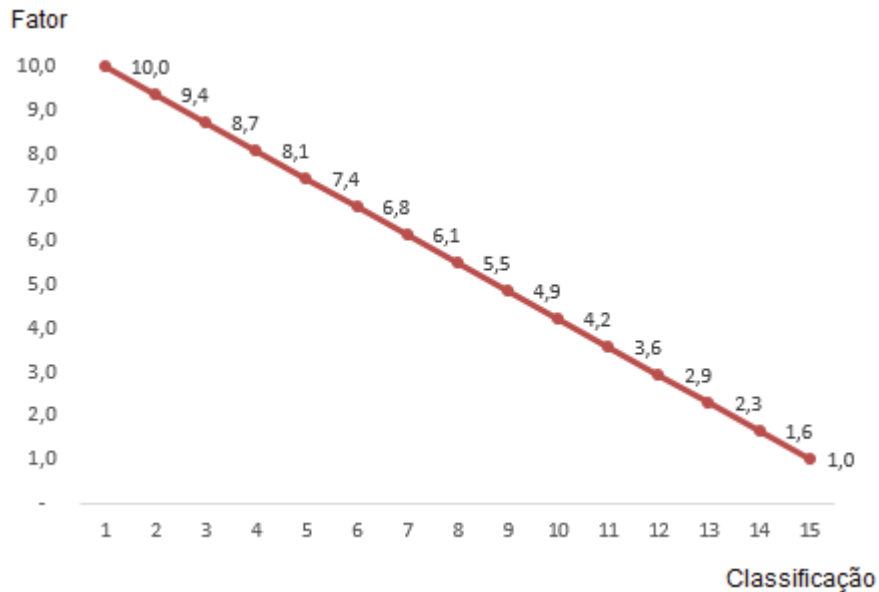
ΣPRT = Soma dos Valores Distribuídos a Título de PRT

ΣPRE = Soma dos Valores Distribuídos a Título de PRE

IDMe = Índice de Desempenho do Estado no Período T

O Valor Residual-VR assim definido será distribuído, por ordem de classificação, para as 15 melhores AIS's em produtividade absoluta, relativamente a sua respectiva contribuição à meta do Estado, respeitando o limite definido da 1º colocada receber o VR 10 vezes maior que o 15º de forma linear. Isso fará com que os fatores sejam distribuídos linearmente entre a 15º até a 1º colocada conforme Figura 5 abaixo.

Figura 5 – Fator de Distribuição do Valor Residual



Fonte: Elaboração Própria

A partir dos fatores e da classificação, o VR para cada servidor lotado nas respectivas AIS's será distribuído considerando o resultado da seguinte equação:

Equação 8

$$VR_{ic} = VMR \cdot F_i \cdot \frac{DET}{DiasTrim}$$

$$VR_{ic} = F_i \cdot \frac{1}{\sum_{j=1}^{18} F_j^c \cdot Q_j} \cdot VR \cdot \frac{DET}{DiasTrim}$$

VR_{ic} = Valor Residual do Nível i da Classificação c (1 a 15)

VMR_t = Valor Mínimo Residual do Trimestre T

F_j^c = Fator da AIS j da Classificação c

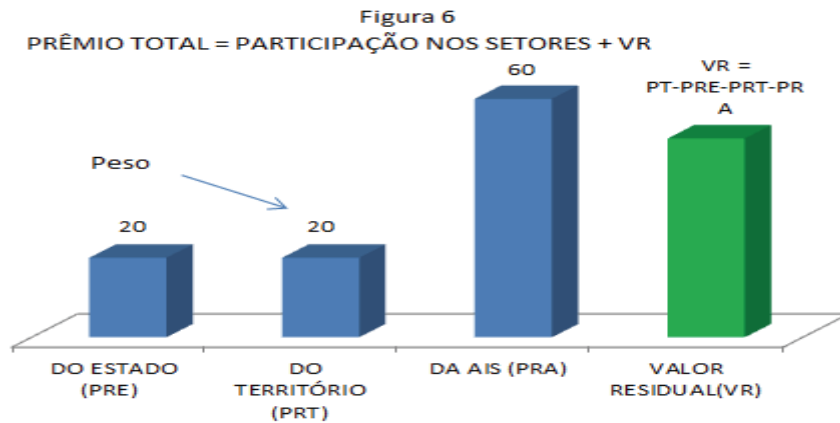
F_i = Fator do Nível i

Q_j = Qde de Empregado da AIS j

III– Prêmio Total: Equivale a soma das parcelas resultantes da participação no resultado de cada setor mais o Valor Residual pagos no trimestre conforme o peso de cada setor conforme a figura 6 e equação 9.

Equação 9

$$PT_t = VR_{IC} - \Sigma PRA - \Sigma PRT - \Sigma PRE$$



Fonte: Elaboração própria

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elencar em um modelo todas as variáveis explicativas de um determinado fenômeno é algo quase impossível e, quando possível, torna o modelo inexecutável. Isso acontece porque o modelo é uma simplificação da realidade a ser estudada. Assim, buscar as variáveis relevantes na explicação dos altos índices de violência torna-se o objetivo principal.

Quando se trata de um fenômeno como a criminalidade, que tem múltiplos fatores geradores, o desafio torna-se ainda maior. No caso do modelo aqui desenvolvido, este envolve indicadores de criminalidade e, ao mesmo tempo, incorpora variáveis que levam à motivação, cooperação e integração da força policial.

Destaque-se que a utilização de remuneração variável para realização de metas pré-estabelecidas constitui um avanço na gestão da segurança pública. A realidade mostra que apesar dos investimentos empreendidos nos últimos anos no estado do Ceará os índices de violência estão insensíveis para o arrefecimento, de forma a trazer a elevação da sensação de segurança da população. Desse modo, mais ações precisam ser feitas, tendo em mente que a complexidade do fenômeno requer um amplo estudo da realidade local e não apenas considerando-se a literatura e experiências em outras regiões e países.

Neste contexto, este trabalho procurou mostrar a realidade da criminalidade mundial, brasileira e do estado do Ceará, verificando cada aspecto dos indicadores de criminalidade em série temporal, com uso de análise estatística e matemática, além de teorias sobre motivação e remuneração.

Vale mencionar que o uso desse modelo não será suficiente para a solução da criminalidade, mas constitui um passo importante para a quebra de uma tendência de alta da violência e de uma melhor visão da dinâmica do crime, levando a um processo contínuo de avaliação e busca de novas soluções, sejam ações policiais, tecnológicas, integração da gestão, etc.

5 BIBLIOGRAFIA

Adriano L. Lopes, Renata M. Bimbatti, Vânia L Serra, Wilson R. Martani, Eduardo T Monaco e Fausto Camilotti – **A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O COMPROMETIMENTO DO COLABORADOR COM A SEGURANÇA DO TRABALHO** Revista Complexus – Faculdade de Engenharia e Arquitetura – Ceunsp 2012

ASSIS, L. O. M.; REIS NETO, M. T. **Remuneração Variável no Setor Público: Investigação das causas do fracasso e implicações para o estado brasileiro.** In: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Vol. 09, nº 3, 2011, Recife, Anais...Recife: PROPAD/UFPE, 2011.

ASSIS, Luis Otávio M; NETO, Mario T. R. **Principais Características do Sistema de Remuneração Variável no Choque de Gestão em Minas Gerais: O acordo de resultados e o prêmio por produtividade.** Gestão & Regionalidade, v. 26, n. 76, p. 75-90, jan-abr, 2010

CERQUEIRA, D. **Mapa dos Homicídios Ocultos no Brasil.** Texto para discussão 1848. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro, 2013

CERQUEIRA, D., LOBÃO, W. **Criminalidade, condições socioeconômicas e polícia: desafios para os governos.** *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v.38, n.3, p.371-400, 2004b.

CLEMENTE, Ademir. **Projetos empresariais e públicos.** São Paulo: Atlas 1998.

Estatística de Criminalidade – Manual de Interpretação – Secretaria de Segurança Pública de São Paulo, 2005.

Dickey, D.A. and W.A. Fuller (1979), “Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root”. *Journal of the American Statistical Association*, 74, p. 427–431.

GIAMBIAGI, Fabio. ALÉM, Ana Cláudia. **Finanças Públicas.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

GIOBAI STUDY ON Homicide 2013. UNODC Research and Trend Analysis Branch (RAB), Division of Policy Analysis and Public Affairs (DPA), <http://www.unodc.org/documents/gsh/pdfs>

JACOB, Júlio W. **Mapa da Violência 2013,** Centro Brasileiro de Estudos Latino-Americanos (Cebela), 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

SANTOS, Clayton Rosa. **O conceito de segurança pública**. Brasília, DF: [s.n], 2005.
Disponível em:http://www.unieuro.edu.br/downloads_2005

SODRÈ, Ulysses. **Modelos Matemáticos**. UEL, Londrina, 2007

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. Série gestão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WOOD Jr., Thomaz, PICARELLI Filho, Vicente. **Remuneração: Por habilidades e por Competências**. São Paulo, Atlas, 1999.