

GUIA PRÁTICO Nº3 1ª EDIÇÃO

Definição
de Metas



sim | SISTEMA DE METAS
E ACOMPANHAMENTO
DE RESULTADOS



GOVERNO DO
**Rio de
Janeiro**

SECRETARIA
DE SEGURANÇA

Guia Prático Padronização de Reuniões de Acompanhamento

Série Guias Práticos do SIM
Número 3

Governador do Estado do Rio de Janeiro

Luiz Fernando Pezão

Secretário de Estado de Segurança

José Mariano Benincá Beltrame

Subsecretário de Planejamento e Integração Operacional

Antonio Roberto Cesário de Sá

Superintendente de Programas Estratégicos

Alexandre de Souza

Coordenador de Análise e Integração

Wagner José Duarte

© 2016 by Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional/
Secretaria de Estado de Segurança
Distribuição gratuita

Versão digital disponível em
www.rj.gov.br/web/seseg/
Direitos de publicação reservados à Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional/
Secretaria de Estado de Segurança.

É permitida a reprodução, total ou parcial, e por qualquer meio, desde que citada a fonte.

Coordenação

Antonio Roberto Cesário de Sá,
Alexandre de Souza e Wagner José Duarte

Organização

Ana Luísa V. de Azevedo
Cesar Junqueira
Nathalia Cordeiro

Equipe Técnica

Celso Fraga
Fernanda Messina
José Augusto Conceição
Marcelo Haddad
Márcio Alexandre Duarte
Márcio Santos Pinto
Rosangela Feliciano
Vanessa Amorim

Apresentação

A partir do segundo semestre de 2009, a Secretaria de Estado de Segurança inaugurou uma nova metodologia de gerenciamento voltada para resultados. O Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados (SIM) objetiva reforçar a integração entre as Polícias Militar e Civil (PMERJ e PCERJ) na busca de resultados cada vez melhores na redução da criminalidade, premiando o alcance das metas atingidas pelas duas instituições nas diferentes regiões do Estado (RISPs e AISPs).

Este modelo considera como metodologia conceitos oriundos do campo da Administração. Trata-se da utilização de procedimentos para definição e monitoramento de metas desejadas para o Estado, com base no seu planejamento estratégico de segurança.

Deste modo, o presente Guia Prático tem por objetivo esclarecer os principais aspectos referentes à definição das metas, bem como aos critérios de cálculo necessários.

1) O que são metas de acompanhamento?

- As metas são utilizadas como um instrumento de auxílio no gerenciamento do desempenho a ser atingido para o cumprimento do objetivo organizacional. Deste modo, estipula-se com a meta qual resultado se deseja obter no futuro, tendo como base o planejamento estratégico delineado pela Secretaria de Estado de Segurança. A meta é constituída de três partes: objetivo a ser atingido, valor e prazo. Deve, portanto, representar um estágio desejado de melhoria ou manutenção em relação ao atual e um desafio real para os colaboradores do SIM.

2) Como são pactuadas as metas de acompanhamento?

- As metas do SIM são, inicialmente, pactuadas no Plano Estratégico da Segurança, sendo resultado de um trabalho conjunto entre os órgãos do sistema de segurança pública, sempre observando a possibilidade de atingimento das metas. Neste sentido, elas podem ser revistas periodicamente, de acordo com os resultados reais obtidos em cada ciclo semestral.

3) Qual a importância dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade para o SIM?

- O acompanhamento do Plano Estratégico da Segurança estipulado pelo Estado é feito por meio de metas e indicadores. Assim, a meta seria o resultado mínimo que se deseja alcançar como desempenho enquanto o indicador representa o resultado das incidências criminais, que possuem como fonte as informações dos registros de ocorrência lavrados em Delegacias de Polícia.

Neste sentido, a meta representa o resultado que se espera alcançar para um período e uma unidade territorial de referência, considerando, portanto, a redução dos indicadores.

4) Quais indicadores são considerados atualmente no SIM?

- O SIM tem por objetivo acompanhar os indicadores com forte impacto no sentimento de segurança da população e, por isso, são revistos periodicamente. Atualmente, o sistema apresenta três indicadores estratégicos de criminalidade. São eles: Letalidade Violenta (homicídio doloso, lesão corporal seguida de morte, homicídio decorrente de intervenção policial e latrocínio); Roubo de Veículo e Roubo de Rua (roubo a transeunte, roubo em coletivo e roubo de celular).

5) Quem faz o cálculo das metas?

- O cálculo das metas, assim como seu gerenciamento, é uma atribuição da Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional – SSPIO, da Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro – SESEG, por intermédio da sua Superintendência de Programas Estratégicos – SPE. O setor responsável pelo cálculo das metas, assim como pela produção de suas planilhas de acompanhamento, é a Coordenadoria de Análises Estratégicas – CAE.

6) Quais são os critérios utilizados para os cálculos dos percentuais de redução das metas?

- O primeiro passo consiste em estipular um percentual de redução para cada Indicador Estratégico de Criminalidade, tendo como base o planejamento estratégico definido para o Estado. Esse percentual é revisto periodicamente¹, com o objetivo de se estabelecer metas factíveis. Após estabelecer um percentual para o Estado em cada indicador, as metas são desdobradas em diferentes grupos, denominados quartis. Com esta divisão, obtém-se um percentual médio a ser atingido em cada um dos quatro grupos, conforme exemplo a seguir:

¹ De acordo com o art. 4º do Decreto Estadual nº. 41.931, de 25 de junho de 2009.

LETALIDADE VIOLENTA				
Quartil	Ocorrências no 2º semestre de 2013	Percentual de Redução	Qtde. de ocorrências a reduzir	Meta 2º semestre de 2014
Estável	129	0%	0	129
2º	374	-3,62%	-14	360
3º	681	-5,62%	-38	643
4º	1210	-7,62%	-93	1118
Total do Estado	2394	-6%	-144	2250

Neste exemplo, o percentual de redução para o Estado no indicador Letalidade Violenta foi de 6%. Porém, cada quartil apresentou um percentual diferente, com o objetivo de reduzir mais casos onde a ocorrência do indicador é maior.

7) Por que se usam quartis?

- A utilização dos quartis visa equilibrar a distribuição dos percentuais de redução das metas, considerando as diferenças entre os padrões regionais das Áreas Integradas de Segurança Pública – AISPs do Estado.

Como o Estado do Rio de Janeiro apresenta diferente distribuição das ocorrências criminais ao longo do seu território, um mesmo percentual de redução do indicador para todas as unidades não seria adequado. Por esta razão, optou-se por dividir o cálculo da meta por quatro grupos de AISPs com diferentes percentuais médios de redução. Essas metas devem ser atingidas de forma conjunta pela Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro – PMERJ e pela Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro – PCERJ, considerando cada uma das AISPs do Estado.

Cabe esclarecer que o percentual de redução estipulado para cada AISP depende da classificação das mesmas nos quartis. Assim, em um

dos extremos, situa-se o 4º quartil que possui o percentual de redução mais elevado para as AISPs. O 3º e o 2º quartil apresentam os percentuais com valores intermediários. No outro extremo encontra-se o 1º quartil, denominado de quartil estável, em que são classificadas as AISPs com taxas mais baixas, para as quais são atribuídas metas de estabilidade, isto é, manutenção do resultado do período anterior.

8) Como as AISPs são classificadas nos quartis?

- As AISPs são classificadas nos quartis por taxa. Por exemplo, as AISPs que apresentam as menores taxas em um determinado indicador ficam no quartil de estabilidade, ou seja, a meta estipulada é de manutenção. Por sua vez, as AISPs que apresentam as maiores taxas ficam classificadas no 4º quartil, onde o percentual médio de redução é maior.

Quartil	Crime	AISP
Estável	Letalidades Violentas	AISP 05
4º	Roubos de Rua	AISP 05
2º	Roubos de Veículos	AISP 05

Este exemplo reforça o argumento do tratamento específico para cada indicador de uma mesma AISP. No caso exemplificado, a AISP 05, que abrange a área do Centro da cidade do Rio de Janeiro, possui uma maior incidência de Roubos de Rua. Por outro lado, apresenta uma taxa reduzida de Letalidade Violenta, o que não justificaria ter uma meta de redução muito rigorosa para este indicador.

9) Qual a periodicidade de referência para as metas?

- As metas estabelecidas são acompanhadas em ciclos semestrais. Sendo assim, no ano há dois ciclos, um se iniciando no mês de janeiro e outro no mês de julho.

10) Quais são os passos metodológicos a serem seguidos para a definição das metas?

- O primeiro passo é a definição da meta a ser atingida pelo Estado para os três Indicadores Estratégicos de Criminalidade. O segundo passo consiste no desdobramento das metas por AISP. Este cálculo é feito inicialmente com a definição da população flutuante² de cada AISP a partir do número de registros de ocorrência. Com base nessa população flutuante, são calculadas as taxas das AISPs para cada um dos indicadores. Após esta etapa é realizada a classificação das AISPs nos quartis, sendo determinado o percentual de redução de cada quartil por indicador. Por fim, este percentual de redução de cada quartil encontrado é distribuído entre as AISPs, para cada um dos três indicadores.

11) Como as metas são divulgadas?

- As metas são divulgadas no DOERJ e nos boletins das polícias (PMERJ e PCERJ). A divulgação no DOERJ apresenta apenas as metas do Estado. Já nos Boletins Internos das Polícias as metas seguem desdobradas por AISPs e Circunscrições Integradas de Segurança Pública – CISP. Além disso, os Coordenadores das Regiões Integradas de Segurança Pública da SSPIO/SESEG também encaminham arquivo com as metas detalhadas para suas respectivas regiões.

12) Como é feito o acompanhamento das metas?

- O acompanhamento das metas, para os Indicadores Estratégicos de Criminalidade do SIM, pode ser feito com a utilização de ferramentas estatísticas que indiquem as metas estipuladas e os valores reais obtidos. Os resultados reais que são considerados para o acompanhamento são oriundos dos dados consolidados das estatísticas criminais divulgadas pelo Instituto de Segurança Pública – ISP.

Vale dizer que o resultado final para fins de premiação é aquele que considera os dados consolidados após o julgamento dos recursos relativos ao período de todo ciclo semestral.

Não obstante, cabe ressaltar a necessidade da realização de análises parciais antes do término do ciclo semestral e da definição de planos de ação a serem seguidos pelas polícias (PMERJ e PCERJ) de forma integrada, para a definição/alteração de estratégias que colaborem para o atingimento do desempenho desejado.



sim | SISTEMA DE METAS
E ACOMPANHAMENTO
DE RESULTADOS



**SECRETARIA
DE SEGURANÇA**