

Pesquisa sobre a utilização de ferramentas de análise criminal nos batalhões da Polícia Militar do estado do Rio de Janeiro

Vanessa Campagnac

Doutora em Ciência Política e Coordenadora de Pesquisas do Instituto de Segurança Pública.

Filipe Quaresma

Mestre em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento e Coordenador de Projetos do Instituto de Segurança Pública.

Resumo

Os batalhões da PMERJ estão procedendo com as atividades inerentes à análise criminal, pautando seu planejamento operacional para viabilizar a redução de criminalidade? Esta é a pergunta que esta pesquisa buscou responder, utilizando como amostra dez batalhões e três CPA - Comando de Policiamento de Área - da Capital e Baixada Fluminense, escolhidos aleatoriamente. A partir da observação do ambiente e das condições de trabalho encontradas nos setores de planejamento, além de 26 entrevistas semiestruturadas realizadas com policiais de três níveis da corporação - Comandantes de três CPA e dez BPM e os respectivos responsáveis pelos setores de planejamento - foi possível identificar um movimento de estruturação crescente destes últimos, a despeito dos obstáculos enfrentados pelos analistas criminais, principalmente no que se refere aos gargalos de infraestrutura encontrados nos batalhões.

Palavras-Chave

Planejamento, análise criminal, Sistema de Meta.

Contextualização

Na última década, o estado do Rio de Janeiro vivenciou um processo de reestruturação administrativa, dado em torno da criação e reorganização de órgãos, carreiras e cargos que ensejaram mudanças qualitativas na gestão e ampliaram o escopo de intervenção estatal. No que tange à segurança pública, a instituição do programa de Unidades de Polícia Pacificadora (UPP), em 2007, e do Sistema Integrado de Metas e Acompanhamento de Resultados (SIM), em 2009, permitiram lograr uma redução da taxa de homicídios e trouxe impactos positivos para a sensação de segurança da população. Ainda que o passivo social brasileiro continue impondo grandes desafios, cuja resolução excede a própria esfera da segurança pública, estas intervenções consubstanciaram avanços reais e promoveram transformações contundentes no sistema.

Neste contexto, a instituição do Sistema Estadual de Estatísticas de Segurança Pública e Justiça Criminal do Rio de Janeiro (Decreto Estadual nº 36.872, de 17 de janeiro de 2005) configurou um avanço institucional relevante, no sentido de que passou a oferecer às polícias e aos cidadãos um método estritamente científico de aferição do fenômeno criminal e de avaliação das políticas públicas de segurança: parâmetros de comparação claros e objetivos, traduzidos pelos números, ensejando em utilização de estatísticas criminais de forma sistematizada.

Órgão formalmente responsável pela centralização, consolidação e divulgação das estatísticas criminais fluminenses, o Instituto de Segurança Pública (ISP) se notabilizou não apenas pela qualificação de suas análises estatísticas, mas também pela produção e disponibilização de ferramentas de análise criminal para as polícias, como parte integrante de sua missão institucional. Partindo do pressuposto de que a redução dos índices de criminalidade também passa pela capacidade técnica das polícias de identificar precisamente as manchas criminais e proceder com os ajustes necessários para direcionar, principalmente, o policiamento ostensivo, voltar-se para o exame desta variável pode trazer subsídios importantes para aferir o grau de responsividade da instituição, no que concerne às entregas esperadas para o sistema de segurança pública fluminense. Paralelamente, conhecer a realidade dos analistas criminais na ponta, levantando deficiências e potencialidades, permitirá avaliar o grau de utilidade das ferramentas de planejamento oferecidas pelo ISP, assim como a eventual necessidade de readequação das mesmas.

Objetivo

O objetivo principal desta pesquisa, portanto, volta-se para tentar responder a seguinte pergunta: a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro está de fato se apropriando de ferramentas de análise criminal, disseminadas pelo ISP ou não, para qualificar o seu planejamento operacional?

Metodologia

Foi realizada pesquisa qualitativa, utilizando diferentes técnicas de coletas de dados, englobando observação do ambiente e das condições de trabalho (basicamente, infraestrutura física e de TI) encontradas nos setores de planejamento das treze unidades aleatoriamente escolhidas para compor a amostra, além de 26 entrevistas semiestruturadas¹ com policiais de três níveis da corporação:

- Comandantes dos três Comandos de Policiamento de Área (CPA)² pertencentes à amostra (dois da Capital e um da Baixada);
- Comandantes dos dez batalhões componentes da amostra (3º - Méier, 6º - Tijuca, 9º - Rocha Miranda, 14º - Bangu, 15º - Duque de Caxias, 20º - Nova Iguaçu, Nilópolis e Mesquita, 22º - Maré, 23º - Leblon, 27º - Santa Cruz e 34º - Magé);
- Policiais responsáveis pelo setor de planejamento (P3) de cada batalhão e dos CPA (13 no total).

Relatado/Observado

Esta seção trata não somente do que foi relatado pelos entrevistados quando da aplicação de questionários semiestruturados, mas também do que foi observado durante as visitas realizadas.

A exposição destacada do quadro branco com as metas, com projeções de atingimento e observações sobre as ocorrências, encontrada nas salas de comando e de planejamento de todos os batalhões visitados, sugere que algo pode ter mudado nas rotinas da organização. Ainda que isto, por si só, não consubstancie uma mudança procedimental concreta, o monitoramento das ocorrências parece ter entrado definitivamente na pauta de preocupações dos batalhões.

As entrevistas realizadas com os comandantes e os responsáveis pelos setores de planejamento operacional confirmaram esta primeira impressão. Todos os entrevistados, de forma voluntária ou em resposta às indagações, sustentaram que a instituição da premiação pecuniária reorientou a lógica de atuação da Polícia Militar. Admitem trabalho focado na mancha criminal e uso progressivo de ferramentas de análise para este fim. Como o atingimento das metas está condicionado por uma maior qualificação de seu planejamento operacional – no sentido de efetivamente utilizar o monitoramento das ocorrências para pautar suas operações, isto teria induzido a estruturação dos setores de análise criminal para suprir as crescentes demandas por informações, impostas pelo novo cenário de necessidade de redução dos indicadores de criminalidade.

A primeira evidência neste sentido diz respeito à baixa rotatividade apontada pelos integrantes do setor de planejamento, ao contrário do que,

1 - Roteiros das entrevistas no anexo I.

2 - O CPA é a instância administrativa intermediária entre o Comando-Geral e os Batalhões de Polícia Militar, responsável pela coordenação operacional dos últimos. São em número de sete, e cada um é responsável pelos BPM/AISP que integram cada RISP específica.

em geral, ocorre no restante da corporação; um dos principais problemas organizacionais da Polícia Militar, os altos índices de *turnover*, segundo os entrevistados, não seriam verificados no setor, que seria marcado por uma maior continuidade. Os comandantes, por exemplo, reportaram necessidade de manter as equipes de planejamento já existentes; os chefes das seções de planejamento apontaram experiências prévias na função. Mesmo quando há mudança de batalhão, a tendência para estes profissionais, segundo os próprios, seria de permanência na função. Na equipe do 1º CPA, por exemplo, o analista criminal mais novo já exercia a função há três anos, enquanto os mais antigos, cinco, o que foge totalmente ao padrão encontrado na instituição. Isto se explicaria pelo perfil mais técnico exigido pela função, o que inclui proficiência mínima na utilização de *softwares* como o *Microsoft Excel* e ferramentas de georreferenciamento.

Em função desta especificidade, a qualificação foi apontada como uma variável preponderante no setor. Com exceção do 6º, do 22º e do 23º BPM, todas as equipes dos demais batalhões, assim como a de todos os CPA que compuseram a amostra (1º, 2º e 3º), possuíam ao menos um integrante com curso em análise criminal – invariavelmente, o responsável pela análise estatística – passando pelas capacitações realizadas pelo ISP para o Sistema de Metas até cursos de Métodos Quantitativos do Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública (CRISP) da UFMG, referência na área de segurança pública. Partindo do pressuposto de que o grau de capacitação do efetivo – principalmente no que se refere aos praças – é consideravelmente baixo, esta tendência à continuidade faz sentido. Ainda que fatores como confiança e empenho profissional também tenham sido apontados pelos comandantes como critérios de definição para a alocação do P3, os fatores qualificação e experiência prévia prevaleceram como determinantes na seleção da função.

Ainda, foram encontradas estruturas diferentes dentro das seções de planejamento visitadas. Em algumas, há clara distinção de um setor de análise criminal dentro da P3, conferindo a essa tarefa uma relevância maior. Em outras, tal tarefa fica a cargo do próprio chefe da seção, às vezes ajudado por um auxiliar, ou por um oficial de estatística somente. A heterogeneidade encontrada nessas estruturas acaba refletindo no desempenho das tarefas: no geral, foi percebido que a existência de um setor de análise criminal funcionando dentro da P3 facilita o tratamento dos dados para a análise criminal e possibilita um melhor desempenho.

Este alegado processo de estruturação dos setores de planejamento, no entanto, ainda esbarra em velhos problemas estruturais. Em geral, a estrutura física dos batalhões é antiga e inadequada, visivelmente carente de manutenção, com salas por vezes mal iluminadas e computadores defasados. A deficiência tecnológica, pois, é a maior crítica na maioria das unidades. A configuração padrão da conexão de internet, por exemplo, é claramente insuficiente para dar conta de toda a demanda de comunicação. De acordo com as entrevistas realizadas, todos os relatos apontaram para o fato de que os batalhões têm *link* de 2M de velocidade de internet, a qual, para os padrões atuais, é bastante baixa. Enquanto tal velocidade

reduzida é satisfatória em alguns batalhões, em outros tal carência, por vezes, inviabiliza por completo a realização do trabalho.

O 14º BPM é emblemático deste gargalo estrutural: localizado ao lado do Complexo Penitenciário de Gericinó, a comunicação é extremamente dificultada em virtude dos bloqueadores de celular dos presídios que, segundo os relatos coletados nas entrevistas, afeta até mesmo a comunicação por rádio. Esta situação é ainda mais agravada quando consideramos que o 2º CPA ainda integra a mesma estrutura física³ que o referido BPM, o que compromete consideravelmente a sua missão institucional de subsidiar com informações qualificadas, em tempo hábil, os batalhões sob sua supervisão. Ainda que esta particularidade se restrinja ao 14º, todos os demais BPM sofrem com limitações relativas à comunicação.

A despeito das dificuldades estruturais, a preocupação com o monitoramento constante das ocorrências, aparentemente induzida pela nova dinâmica imposta pelo Sistema de Metas, parece ter incentivado a adoção de algumas rotinas que poderiam indicar um avanço qualitativo da gestão. Todos os responsáveis pelo setor de planejamento reportaram a instituição de novas rotinas como um reflexo direto da preocupação com as metas: acompanhamento diário das ocorrências do dia anterior, correção diária da base de dados contendo logradouros com problemas de preenchimento, georreferenciamento periódico das ocorrências para a construção dos mapas de pontos e termais; reuniões periódicas para discussão das manchas criminais e identificação de padrões e tendências; utilização das preleções diárias junto à tropa como forma de disseminação das informações; e a inclusão dos pontos críticos de policiamento nas papeletas de serviço, entre outras iniciativas. Os comandantes ainda reportaram que conversar com a tropa e envolvê-los no SIM é fundamental para o sucesso do trabalho e alcance das metas. A instituição destas, no entanto, não se deu de forma padronizada, nem quanto à periodicidade, nem quanto à forma.

Nos setores de planejamento dos CPA e da maioria dos batalhões visitados foi possível verificar que a confecção das manchas criminais está de fato sendo feita regularmente, ainda que a proficiência na utilização dos *softwares* de georreferenciamento utilizados para produzi-las não tenha sido aferida, por ser apenas autodeclarada. Isto se aplica igualmente à utilização do *Microsoft Excel* e demais ferramentas eventualmente utilizadas.

Por outro lado, a atenção quase exclusiva dada aos crimes que compõem o rol de indicadores⁴ foi reconhecida, tanto pelos analistas criminais quanto pelos comandantes, como um aspecto negativo do SIM, o que teria deixado a preocupação com os demais tipos de crimes em segundo plano. De certa forma, esta priorização era algo esperado, mas que constitui inegavelmente um problema, já que a realidade do entorno de cada um dos batalhões é bastante diverso, e a dinâmica criminal com a qual se deparam no dia a dia não necessariamente – ou, ao menos, não exclusivamente – está atrelada aos crimes que integram o Sistema Integrado de Metas.

Quando perguntados sobre quais informações seriam necessárias

3 - Há previsão de inauguração de um prédio próprio da 2ª RISP, em Campo Grande, mas ainda sem data definida.

4 - Os crimes que compõem os indicadores do SIM são: letalidade violenta (homicídio doloso, latrocínio, lesão corporal seguida de morte e homicídios decorrentes de oposição à intervenção policial), roubo de veículos e roubos de rua (roubo a transeunte, em coletivo e de aparelho celular).

para que o trabalho fosse otimizado, a resposta praticamente unânime se referia às informações sobre o *modus operandi* dos criminosos, as quais são encontradas somente nos registros de ocorrência lavrados nas delegacias da Polícia Civil. No entanto, a necessidade mútua de alcance das metas propiciou uma melhora na relação entre as duas instituições, conforme citado na maioria das entrevistas realizadas.

Práticas de Análise Criminal das Unidades – Resultados

A partir das informações coletadas nas visitas, ou por meio de observação ou por meio dos relatos dos entrevistados, alguns critérios objetivos foram apurados, permitindo comparações entre as unidades, sejam elas os batalhões ou os comandos intermediários. Foram criadas três categorias de análise englobando diversas dimensões e práticas de planejamento: uma referente à *disponibilidade de estrutura* física e de pessoal das unidades, a segunda trata das *ferramentas* utilizadas para o desempenho das tarefas de planejamento, enquanto a terceira dimensão se refere às *informações* trabalhadas pelos policiais das seções.

A dimensão *estrutura* é composta de sete componentes. Quatro deles dizem respeito à parte *física* das seções de planejamento, tais como computadores, conexão de internet, quadro branco com as metas da unidade e mapa da área a ser patrulhada em local visível. Os outros três componentes estão relacionados à *equipe* da seção de planejamento, tais como existência de um setor de análise criminal dentro da P3, tempo do chefe da seção nesta função e existência de policiais capacitados em análise criminal.

Com relação à primeira dimensão, verifica-se que todas as unidades visitadas possuem computadores e conexão de internet. Entretanto, como já relatado anteriormente, tais atributos estão longe de serem adequados para o que a função exige. Computadores são escassos e defasados, além de conexão de internet com um único *link* de 2M de velocidade para toda a unidade. Em dois casos, inclusive, foi mencionada a necessidade de pagamento de internet banda larga por meios próprios, no intuito de viabilizar o desempenho das tarefas diárias. Ainda, quadros brancos contendo as metas de cada um dos indicadores estratégicos foram encontrados na totalidade das unidades visitadas. O mesmo ocorreu com a existência de mapas da área de policiamento, com exceção de três unidades. Nesse ponto, é necessário ressaltar que tais atributos são relevantes quando levamos em consideração que, devido às restrições tecnológicas verificadas, estas podem ser as únicas formas pelas quais os policiais da ponta tomam conhecimento tanto dos índices de criminalidade como da geografia de sua área de atuação

Em relação aos outros três componentes da dimensão *estrutura*, o primeiro se refere à existência de um setor de análise criminal dentro da

estrutura da P3. Diante do observado, foi verificado que oito das treze equipes possuem um setor estruturado dentro da seção de planejamento, contando com uma equipe destacada especificamente para a função de análise criminal, a qual fornece informações para os chefes da seção. Ainda, como dito, há uma tendência de permanência dos policiais na função de chefe da seção de planejamento. Em apenas duas unidades o chefe está alocado há menos de um ano. Por outro lado, vemos policiais exercendo essa função há vinte anos, por exemplo. Considerando as treze observações, a média de permanência na P3 está acima de cinco anos. Já no que se refere ao terceiro componente da dimensão *estrutura*, qual seja a qualificação das equipes, apenas três delas não possuem policiais com alguma capacitação em análise criminal. Neste ponto é interessante notar a diversidade de locais onde as capacitações foram realizadas: enquanto quatro equipes possuem policiais com treinamento específico viabilizado pelo ISP, outras três tiveram a oportunidade de mandar seus policiais para curso dado pelo próprio CPA. Ainda, destaca-se uma equipe com capacitação realizada na UFMG, conforme mencionado anteriormente.

A dimensão *ferramentas* mensurou quais recursos os policiais usam quando da análise de informações, além de aferir com qual frequência são utilizados. Foram, pois, incluídos quatro componentes: uso de *Microsoft Excel*, de algum outro pacote estatístico, de *Google Earth* e de *BatchGeo*⁵. Os dois primeiros se referem à planilha e tratamento de banco de dados, enquanto os dois últimos tratam de georreferenciamento. Com relação ao uso de ferramentas de banco de dados, a totalidade das unidades reportou utilização diária de *Microsoft Excel*: é por meio desta ferramenta que o acompanhamento, tanto das ocorrências como das metas, da unidade é realizado diariamente. Por conseguinte, nenhum outro pacote estatístico foi mencionado como utilizado para a realização das tarefas rotineiras. Com relação à produção de mapas, todas as unidades utilizam *Google Earth*, com variações na intensidade: enquanto sete equipes a utilizam diariamente, sete a utilizam semanalmente, e uma duas vezes na semana. Já a ferramenta *BatchGeo* é utilizada por sete unidades; destas, cinco a usam todos os dias.

A terceira e última dimensão trata das *informações* recebidas e/ou acessadas pelas unidades quando da produção de suas análises. Em vista da diversidade encontrada a partir do que foi relatado pelos policiais, elencamos dez componentes nessa categoria: Gerencial Web; informações de dinâmicas de crimes coletadas nas delegacias de polícia da área da unidade; planilhas de monitoramento de ocorrências e metas feitas pelo CPA; planilhas de monitoramento de ocorrências e metas feitas pelo próprio BPM; Monitoramento Gráfico feito pelo ISP; microdados das ocorrências criminais consolidados pelo ISP; Boletim de Ocorrência da Polícia Militar – BOPM; *site* oficial do ISP; Portal Intragov e ISPMa. Tais elementos serão melhor explicitados nas linhas abaixo.

Entretanto, a existência de diversas fontes de dados para o planejamento das polícias não deve ser necessariamente entendida aqui como característica positiva. Diversamente, a multiplicidade de fontes de

5 - Ferramenta gratuita, via internet, de geração de mapas.

informação pode levar a uma heterogeneidade de conhecimentos e saberes dentre as unidades, prejudicando a padronização do trabalho. Ademais, o uso de múltiplas fontes – em detrimento de uma ferramenta unificada que concentre todas as informações – gera dificuldades de uso propiciadas pelos impeditivos tecnológicos das unidades e pressupõe que os policiais tenham a *expertise* de operar diversas ferramentas diferentes. Ainda, consome esforços e tempo de trabalho na consolidação de dados vindos de múltiplas fontes – tempo de trabalho que poderia ser utilizado mais proficuamente em análises mais complexas.

Com relação ao uso do Gerencial Web⁶, oito equipes reportaram uso diário desta ferramenta como fonte de informações, a qual serve para consultas sobre os crimes ocorridos no dia anterior e, conseqüentemente, orienta o planejamento do policiamento ostensivo. O restante das equipes não mencionou a utilização das informações provenientes desta ferramenta. Com o objetivo de complementar as informações quantitativas sobre as ocorrências da área de atuação da unidade, oito equipes reportaram a coleta de informações qualitativas dos crimes ocorridos nas delegacias de polícia da área. Coletar pessoalmente informações nas delegacias da área, segundo os entrevistados, é de fundamental importância para planejar ações de coibição de crimes, já que é nos registros de ocorrência onde se encontram informações específicas como a dinâmica das ocorrências e o *modus operandi* dos criminosos. Vale ressaltar que essa aproximação com a Polícia Civil para coleta de dados foi apontada como crescente, gerando uma integração entre as duas polícias nunca antes vista. Entretanto, diante das entrevistas coletadas, houve também indícios de que tal parceria foi propiciada pelo Sistema Metas, já que a premiação pecuniária para o atingimento de metas das AISP atinge ambas as polícias.

De posse das informações quantitativas dos crimes ocorridos na área das unidades, quatro equipes reportaram produção e alimentação de planilhas próprias de acompanhamento das metas das unidades, atualizadas diariamente. Ainda, outras seis equipes utilizam as planilhas de acompanhamento de metas produzidas, e enviadas também diariamente, pelos CPA. Nesse ponto, um dado que chama a atenção é o papel dos CPA para o planejamento dos batalhões: uma vez que tais informações são disseminadas todos os dias pelos comandos intermediários, há de se questionar a necessidade dos batalhões de também consolidarem essas mesmas informações. Conforme já mencionado, a existência de uma ferramenta unificada contendo todas as informações necessárias a todas as unidades eliminaria o retrabalho de coleta de dados.

Com relação ao uso dos microdados consolidados oficialmente pelo ISP, onze unidades reportaram uso dessas informações, sendo que seis delas os recebem via CPA. Entretanto, houve relatos de demora de alguns dias no repasse dessas informações e de que elas deveriam ser passadas diariamente, mostrando a cada manhã os crimes ocorridos no dia anterior. Outras quatro unidades alegaram usar os microdados somente ao final de cada mês, como forma de conferência de atingimento de metas mediante os dados oficiais publicados. Da mesma forma, a *homepage* do ISP⁷ serve

6 - Ferramenta da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro disponibilizada via internet. Pode ser acessada também por policiais militares, também mediante login e senha.

como fonte de informações para sete equipes, com o mesmo intuito de checagem dos dados oficiais ao final de cada mês.

No que se refere às informações coletadas via Boletim de Ocorrência da PM – BOPM, nenhuma das unidades reportou usá-las. Embora algumas unidades mantenham atualizada a digitação dos BOPM (que são produzidos em papel pelos policiais quando das ocorrências nas ruas), houve relatos de que esse esforço de alimentação do sistema não é revertido em informações sistematizadas para as unidades, já que os policiais dos batalhões não possuem acesso ao sistema. Aqui vemos uma questão crítica quanto ao planejamento das unidades e da Polícia Militar como um todo: enquanto a maioria dos entrevistados enfatizou a absoluta necessidade de informações qualitativas vindas da PCERJ e a dificuldade de consegui-las, a corporação não possui uma logística consolidada de sistematização de seus próprios atendimentos.

Ainda, outras três fontes de informação se mostraram bastante subutilizadas segundo os entrevistados. A primeira trata do Monitoramento Gráfico produzido pelo ISP, a qual “possibilita a análise de vários indicadores criminais referentes a cinco diferentes recortes geográficos das políticas de segurança do estado do Rio de Janeiro”⁸ (FERREIRA & CAMPAGNAC, 2013:11). Apesar de construída em *Microsoft Excel*, o que, teoricamente, facilitaria seu uso, a ferramenta é utilizada marginalmente por apenas quatro unidades. O Portal Intragov⁹, que é o portal de informações estratégicas do governo do estado do Rio de Janeiro responsável por disponibilizar consultas e relatórios de apoio à decisão para a alta administração do Governo, não foi mencionado em nenhuma entrevista, apesar de possuir dados atualizados mensalmente sobre o SIM contendo ocorrências criminais e metas, além de projeções, faróis de sinalização, mapas e outros *dashboards* de interesse policial. Da mesma forma, o ISPMaP¹⁰, ferramenta de georreferenciamento e de construção de mancha criminal disponibilizada pelo ISP, não foi mencionada em nenhuma das entrevistas, o que demonstra total desconhecimento dessa ferramenta de consulta por parte dos policiais.

Abaixo, temos o quadro-resumo das informações coletadas nas 13 unidades estudadas, divididas pelas três categorias de análise mencionadas acima. Dados completos no anexo II.

7 – Na homepage do ISP são apresentadas mensalmente as estatísticas oficiais da criminalidade do estado do Rio de Janeiro, além de outras informações relevantes para o trabalho policial, tais como mapas, limites das áreas de policiamento, relatórios temáticos, etc.

8 – FERREIRA, Marcus & CAMPAGNAC, Vanessa. *Ferramentas de monitoramento e Análise de Padrões Regionais. Anais do VI Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília, 2013

9 – Policiais têm acesso às informações do Sistema de Metas mediante cadastramento de login e senha no portal.

10 – *Idem*.

Quadro 1
Resumo das práticas de planejamento das unidades visitadas

Disponibilidade de Estrutura	
Computadores	em 13 unidades
Internet	2M nas 13 unidades
Quadro branco com as metas	em 13 unidades
Mapa da área	em 10 unidades
Setor de análise criminal	em 8 unidades
Tempo do P3 nesta função	média acima de 5 anos
Capacitação em análise criminal	em 10 unidades
Uso de Ferramentas	
Excel	uso diário em 13 unidades
Outro pacote estatístico	em nenhuma unidade
Google Earth	uso diário em 7 unidades uso semanal em 7 unidades
BatchGeo	uso diário em 5 unidades uso semanal em 5 unidades
Fontes de Informações	
Gerencial Web	uso diário em 8 unidades
Informações das delegacias	em 8 unidades
Planilhas de acompanhamento feitas pelo CPA	em 6 BPM + 3 CPA
Planilhas de acompanhamento feitas pelo BPM	em 4 BPM
Microdados do ISP	em 11 unidades
Site do ISP	em 7 unidades
Monitoramento Gráfico do ISP	em 4 unidades
BOPM	em nenhuma unidade
Portal Intragov	em nenhuma unidade
ISPMap	em nenhuma unidade

Fonte: ISP.

Considerações Finais

A despeito de todos os obstáculos estruturais, a observação e as respostas coletadas pela pesquisa indicam que os setores supracitados estão efetivamente procedendo com as análises estatísticas e georreferenciando as ocorrências para construir suas manchas criminais. Isto teria se refletido no aumento das entregas dos setores de P3 ao comando e na consolidação de rotinas relativas à coleta, processamento e disseminação das informações, o que se desdobrou na adoção de novas práticas voltadas para o direcionamento operacional do policiamento.

Este movimento de estruturação, no entanto, parece ter se dado muito mais em consequência de uma preocupação difusa em alcançar as metas e viabilizar a premiação do que propriamente como um esforço coordenado de planejamento. Salvo uma ou outra exceção, vemos um *déficit* de planejamento na Polícia Militar, a qual segue com gargalos estruturais que impactam diretamente na qualificação das análises, visto que muitas ferramentas – principalmente os *softwares* utilizados para georreferenciar as ocorrências – demandam especificações mínimas de *hardware* que não correspondem à realidade tecnológica encontrada nos batalhões, invariavelmente obsoleta.

Estas implicações estruturais, no entanto, não se restringem à variável tecnológica. O processo de qualificação dos setores de planejamento e análise criminal é limitado por toda sorte de problemas, desde a rotatividade dos comandos até problemas relativos ao baixo efetivo disponível, passando por questões referentes à capacitação deficiente. Conforme relatos, o estilo pessoal do comandante influencia muito a continuidade das práticas de gestão, e como a confiança é um fator preponderante para a alocação das equipes, toda troca de cúpula implica algum grau de descontinuidade. Da mesma forma, a carência de pessoal afeta diretamente a integralidade e disponibilidade das equipes, visto que profissionais – eventual ou periodicamente – são obrigados a completar as equipes que vão às ruas para integrar o policiamento ostensivo, em função dos efetivos não estarem dimensionados para dar conta da demanda.

No que diz respeito à utilização das ferramentas disponibilizadas pelo ISP para a qualificação da análise criminal, o cenário encontrado foi bastante desfavorável e indica a necessidade de revisão de algumas práticas e ferramentas. O ISPMMap, por exemplo, pensado para oferecer às corporações uma ferramenta de construção das manchas criminais, além de ignorado pelos analistas é visivelmente inadequado para cumprir a função. Obsoleto e pesado, não atende aos requisitos tecnológicos necessários para viabilizar a sua utilização de forma ampla e continuada, principalmente quando se considera as péssimas condições de acesso à internet nos BPM. O Monitoramento Gráfico, por sua vez, apesar de ser uma ferramenta de grande utilidade prática – que traz informações relevantes (sobre número de ocorrências, metas, projeções e ainda a série histórica) que excedem o próprio escopo das planilhas de acompanhamento disponibilizadas pelos CPA aos BPM – é pouco utilizada pelos analistas criminais, o que denota a necessidade de uma melhor divulgação para ampliar seu uso. Da mesma forma, o *site* do ISP não parece oferecer muitos subsídios ao processo de tomada de decisão nos BPM, já que suas informações servem majoritariamente para a conferência do atingimento, ou não, das metas ao final de cada mês e de cada ciclo de planejamento. Como ponto positivo, a disponibilização pelo ISP dos microdados das ocorrências criminais foi relatada como importante para o planejamento das unidades, sejam eles enviados diretamente pela equipe do Instituto ou tendo o CPA como intermediário.

Por outro lado, muitos apontaram a disponibilização de cursos e capacitações como uma frente de trabalho que poderia ser mais explorada pelo ISP, utilizando a sua *expertise* para suprir, mesmo que parcialmente, as grandes lacunas de conhecimento encontradas na corporação. Muitos entrevistados fizeram menção aos cursos ministrados pelo ISP no passado recente, atestando a sua utilidade prática para a qualificação do seu trabalho.

Dessa forma, vimos que há, de fato, grande interesse dos policiais estudados em análise criminal, o que pôde ser comprovado dado o trabalho diário focado na construção e no estudo das manchas criminais. Entretanto, a estrutura encontrada no que se refere à conexão de internet e aos maquinários utilizados pelas equipes se configura como o maior dificultador das tarefas cotidianas, sendo o trabalho interrompido com frequência e tomando mais tempo que o necessário. Ainda, a baixa institucionalização das ferramentas utilizadas e a heterogeneidade de competências geram poucos procedimentos de padronizados e padronizáveis. Nesse sentido, vemos o Sistema de Metas como grande propulsor da análise criminal e de sua importância na Polícia Militar, mas não houve planejamento estrutural que comportasse essa mudança.

Anexo I – Roteiros das Entrevistas

Roteiro de entrevista – Comandantes

1. Quais são as tarefas desempenhadas por vocês no que diz respeito à análise criminal?
2. Qual é o critério determinante para a alocação de pessoal no P3 (expertise, experiência prévia, confiança)?
3. Que tipo de informação você requer regularmente do setor de planejamento do BPM (mapas, gráficos, resumos, etc.)? Com que regularidade?
4. Quais crimes são regularmente monitorados pela equipe?
5. Quais são os principais motivos que impedem o monitoramento dos demais crimes?
6. Há reuniões periódicas de planejamento interno para discutir as manchas criminais?
7. Como você avalia o auxílio das ferramentas de planejamento no desenvolvimento do seu trabalho?
8. As informações produzidas por você e pela sua equipe chegam até os policiais da ponta? De que forma?
9. Quais são as principais deficiências do planejamento do BPM (equipe, equipamento, software, internet, etc.)?
10. Como o ISP poderia auxiliá-los a desempenhar melhor as suas funções? Existe alguma demanda de ferramentas, treinamento e/ou cursos de capacitação?

Roteiro de entrevista – P3

1. Há quanto tempo você desempenha essa função nesse BPM? E em outro BPM? (verificar a rotatividade)
2. Em sua opinião, qual foi o motivo principal para a sua alocação na P3? Qual foi o caminho profissional percorrido até aqui?
3. Você tem algum tipo de capacitação em análise criminal?
4. Quais ferramentas você mais utiliza no seu dia a dia?
5. Com qual objetivo você usa ferramentas de planejamento (metas, operações, alocação de policiais, etc.)?
6. Quais crimes são regularmente monitorados pela equipe?
7. Qual é a sua rotina diária em relação à sua função no BPM?
8. Que tipo de informação você fornece regularmente ao Comandante do BPM (mapas, gráficos, resumos, etc.)? Com qual a regularidade?

9. Vocês utilizam mapas? De quais tipos?
10. Há reuniões periódicas de planejamento interno para discutir as manchas criminais?
11. As informações produzidas por você e pela sua equipe chegam até os policiais da ponta? De que forma?
12. Você gostaria de ter mais informações criminais para realização do seu trabalho? Quais?
13. Há pontos a melhorar no que se refere ao planejamento do BPM (equipe, equipamento, software, internet, etc.)?
14. Como o ISP poderia auxiliá-los a desempenhar melhor as suas funções? Existe alguma demanda de ferramentas, treinamento e/ou cursos de capacitação?

Anexo II – Matriz de Práticas de Planejamento dos BPM

Matriz de práticas de planejamento dos BPM															
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
E s t r u t u r a	PC	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
	Internet	2M para todos	2M para todos	2M para todos	2M para todos	2M para todos	2M para todos	2M para todos	2M para todos	2M para todos	2M para todos	2M para todos	2M para todos	2M para todos	
	Quadro com metas	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim								
	Mapa da área do BPM	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	
	Seção de análise criminal	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	
	Tempo do P3 nesta função	6 anos	2 anos	8 anos	2 meses	7 anos	20 anos	5 anos	2 anos	4 anos	6 meses	2 anos	6 anos	5 anos	
	Policiais com capacitação em análise criminal	Sim (ISP)	Sim (CFO)	Não	Não	Não	Sim (UFMG)	Sim (CPA)	Sim (CPA)	Sim (CPA)	Sim (CPA)	Sim (ISP)	Sim (ISP)	Sim (Senasp)	Sim (ISP)
F e r r a m e n t	Excel	Uso diário	Uso diário	Uso diário	Uso diário	Uso diário	Uso diário	Uso diário	Uso diário	Uso diário	Uso diário	Uso diário	Uso diário	Uso diário	
	Google Earth	Uso diário	Uso diário	Uso diário	2 vezes por semana	Uso semanal	Uso diário	Uso diário	Uso semanal	Uso semanal	Uso semanal	Uso diário	Uso diário	Uso semanal	
	BatchGeo	Uso diário	Não	Não	Não	Não	Uso diário	Uso diário	Não	Uso semanal	Uso semanal	Uso diário	Uso diário	Não	
	Pacote estatístico (SPSS, ou outros)	Não	Não	Não	Não	Não	Não*	Não							
I n f o r m a ç õ e s	Gerencial Web	Uso diário	Não	Não	Não	Não	Uso diário	Não	Uso diário	Uso diário					
	Informações de dinâmicas coletadas em DP da área	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	
	Planilha de monitoramento feita pelo CPA	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	
	Planilha de monitoramento feita pelo próprio BPM	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	
	Monitoramento														
	Gráfico do ISP	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	
	Microdados do ISP	Trabalhos específicos	Sim (via CPA)	Sim (via CPA)	Sim (via CPA)	Sim (via CPA)	Sim (via CPA)	Sim (via CPA)	Sim (via CPA)	Sim (via CPA)	Sim (via CPA)	Sim (via CPA)	Sim (via CPA)	Sim (via CPA)	Sim (via CPA)
	BOPM	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
	Site do ISP	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
	Portal Intragov	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
ISPMAP	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	

Fonte: ISP.