

Práticas exitosas para alcance das metas

William Caldeira de Freitas

Tenente Coronel PM.

Luiz Carlos dos Santos Baptista

Tenente Coronel PM.

Vanessa Campagnac

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

Resumo

Este artigo propõe ao leitor conhecer um conjunto de práticas, as quais chamamos exitosas, que possibilitam uma padronização mínima de procedimentos das unidades operacionais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ) para que alcancem a redução dos indicadores criminais estabelecidos pela Secretaria de Estado de Segurança (SESEG). O trabalho ora apresentado se insere, pois, no contexto da criação do Sistema Integrado de Metas (SIM) no estado do Rio de Janeiro, a partir de 2009, o qual preconiza uma política de combate à criminalidade com base em aspectos científicos, não mais atuando simplesmente no gerenciamento momentâneo de crises. Para este estudo, no intuito de melhor compreender o processo de implementação de políticas públicas de segurança no Brasil tais como o SIM, inicialmente foram consultados textos de diversos autores, diante dos quais podemos perceber, no geral, uma carência de planejamento e avaliação de resultados de tais políticas. Posteriormente, a partir da pesquisa empírica realizada, conclui-se que a padronização e a disseminação de procedimentos aliadas à motivação do policial contribuem para que as unidades operacionais da PMERJ reduzam os índices criminais estabelecidos pela SESEG, proporcionando à população maior segurança.

Palavras-Chave

práticas exitosas, PMERJ, planejamento de políticas públicas, redução de criminalidade.

Introdução

O Sistema Integrado de Metas e Acompanhamento de Resultados foi criado por meio do Decreto nº 41.931 de 25 de junho de 2009¹ e dispõe sobre o sistema de definição e gerenciamento de metas para os indicadores estratégicos de criminalidade do estado do Rio de Janeiro. Para tal, foram escolhidos aqueles que mais impactam a sensação de (in)segurança da população. Inicialmente, foram escolhidos homicídios dolosos, roubos de rua (roubos a transeuntes, roubos em transportes coletivos e roubos de celulares), roubos de veículos e latrocínios. Entretanto, os indicadores escolhidos em 2009 sofreram ajustes dois anos depois, passando a incluir os seguintes delitos: as letalidades violentas (homicídios dolosos, latrocínios, lesões corporais seguidas de morte e homicídios decorrentes de oposição à intervenção policial), os roubos de veículos, e os roubos de rua (roubos a transeunte, roubos de telefone celular e roubos no interior de coletivo). É sobre a redução desses delitos que o foco principal das polícias deve estar direcionado.

As metas definidas a partir de então passaram a ser controladas de acordo com diferentes recortes geográficos no território fluminense. As Áreas Integradas de Segurança Pública - AISP funcionam como recorte territorial intermediário entre as Regiões Integradas de Segurança Pública, RISP e as Circunscrições Integradas de Segurança Pública, CISP. As RISP agrupam as AISP, objetivando ações integradas, enquanto as CISP possuem delimitações territoriais que abrangem a área de atuação das delegacias distritais do estado do Rio de Janeiro. Desse modo, a partir, então, das três divisões territoriais RISP, AISP e CISP definidas pelo decreto citado acima, foram estabelecidas metas totais por delito, sendo essas desdobradas por cada um desses níveis. Ainda, o Sistema prevê a premiação pecuniária para os policiais lotados nas AISP que alcançarem as metas estipuladas em cada um dos ciclos semestrais

Para a classificação das AISP durante um ciclo semestral, às estatísticas criminais oficiais divulgadas mensalmente pelo Instituto de Segurança Pública são atribuídos valores sempre que as metas forem alcançadas. Ao final de seis meses, os pontos são somados e é divulgado um *ranking* com a posição de cada AISP para cada indicador.

A partir da criação desse Sistema, as polícias passam a dar maior atenção a questões como planejamento e análise criminal, já que tais dimensões são fundamentais para que as metas estabelecidas sejam alcançadas. É justamente neste contexto que o trabalho agora apresentado se insere: como as Unidades da PMERJ trabalham para se adaptar a essa nova realidade e alcançar as metas determinadas? Quais mudanças esse Sistema trouxe para o trabalho rotineiro das seções de planejamento operacional? Quais práticas podem ser consideradas exitosas e compartilhadas com o objetivo de um melhor desempenho por parte de todos? Essas são algumas das indagações que pretendemos responder aqui.

O presente trabalho foi realizado tendo como piloto o 2º Comando

¹ - Documento disponível em: <http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/index.html?decreto_41_931___2506.09.htm>.

de Policiamento de Área – CPA da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro², o qual é composto de sete unidades subordinadas, ou seja, sete batalhões. A proposta era verificar a rotina de cada uma das seções de planejamento (conhecidas como P3) das unidades, como o policiamento era empregado e como era realizado o tratamento e acompanhamento dos dados da análise criminal provenientes do CPA. O intuito, após serem realizadas visitas em todas as unidades, era fazer um cruzamento de rotinas, observando o que cada unidade fazia para que fosse possível alcançar as metas estabelecidas pelo estado. De posse das informações encontradas, é objetivo deste trabalho que as práticas encontradas, as quais chamamos de exitosas, possam ser difundidas para todos os batalhões. Mesmo entendendo suas características diversas, este trabalho preza pela existência de um padrão de desempenho das unidades, acompanhado de uma estrutura mínima que propicie o alcance das metas.

Dessa forma, deve-se ressaltar a importância de todas as unidades terem uma estrutura mínima semelhante para que possam realizar seus trabalhos da melhor maneira possível. Para tal, propomos uma estruturação dentro das seções de planejamento, incluindo, por exemplo, a necessidade de funcionários com conhecimento na área de análise criminal, como veremos adiante.

O trabalho ora apresentado está dividido em três blocos, abrangendo três dimensões do trabalho policial. A primeira dimensão diz respeito à instrução dos policiais, e trata das práticas de sensibilização e disseminação dos dados. A segunda se refere ao próprio serviço policial, tratando de práticas de controle e aferição de performances. Já a terceira, que trata da motivação da tropa, abarca as práticas motivacionais e de reconhecimento dos trabalhos realizados pelos policiais.

Práticas de sensibilização e disseminação de dados

Hoje notamos que o tratamento de dados de análise criminal é de fundamental importância dentro da P3. Analisar os fenômenos criminais, suas causas, efeitos e outros dados que exigem grande atenção faz com que seja necessária a existência de funcionários capacitados para realizar o tratamento de dados. Quando tal multiplicidade de tarefas é realizada por uma equipe qualificada, ao chefe da seção de planejamento é conferido mais tempo para pensar e elaborar o planejamento com base nas informações produzidas.

O chefe da P3 tem várias atribuições dentro da sua seção, tais como elaborar planejamento com ordem de policiamento, ordem de operações, locais de baseamento, entre outros tipos de demandas. O que se faz necessário para um bom desempenho é ter uma equipe que sirva de suporte no que se refere à análise de dados e informações, para que sempre haja um acompanhamento do que foi planejado: se o policiamento implantado

2 - Há no estado do Rio de Janeiro sete Comandos de Policiamento de Área, e seus limites de abrangência são coincidentes com os das Regiões Integradas de Segurança Pública – RISP.

surtiu o efeito desejado e como impactou nos índices criminais da unidade. Para tal, a sugestão é de que haja o suporte de um setor de análise criminal dentro da própria P3, para que, ao receber os dados provenientes do Comando Intermediário, façam o tratamento das informações e as encaminhem ao P3. Ainda, tal grupo deve, sempre que solicitado a analisar informações sobre algum policiamento implantado, realmente fornecer esse apoio para que tal prática continue sendo executada ou para que esta possa ser redirecionada ou até mesmo extinta, dando lugar a um outro procedimento.

A primeira proposta deste trabalho é, pois, um nivelamento da estrutura da P3, principalmente dada a heterogeneidade dos conhecimentos inerentes a esse trabalho policial e da própria composição de cada seção analisada. Dessa forma, para alcançar um melhor desempenho, deve haver um setor de análise criminal funcionando dentro da P3, com um oficial capacitado, com conhecimento de ferramentas de análise (ou ao menos *Microsoft Excel*) que possibilitem o tratamento dos dados para a análise criminal. Ademais, tal profissional deve ter conhecimento do atual Sistema Integrado de Metas, já que é sob essa lógica que a análise criminal é normalmente aplicada. Apesar de a estrutura atual comportar um oficial de estatística na seção de planejamento, devemos reconhecer a necessidade de um setor de análise criminal mais amplo nessas seções, o que estaria em consonância com os novos desafios trazidos pelo SIM.

Para além da necessidade de suprir as equipes de planejamento com profissionais qualificados e em número adequado, é preciso que tais informações processadas no setor de análise criminal cheguem até a tropa. É importante que os policiais tenham acesso ao maior número de informações nas instruções recebidas de seus superiores. Idealmente, cada policial no terreno deve saber exatamente a sua missão, o motivo dele estar ali e que tipo de delito mais especificamente ocorre no seu setor de patrulhamento.

Para que isso ocorra de maneira satisfatória, é necessário que sejam ministradas instruções sobre a mancha criminal pelo menos quatro vezes por semana, de modo que atinja a todas as alas de serviço³ nesse tempo, fazendo-se semanalmente um estudo do deslocamento da mancha criminal. Tais instruções devem ser ministradas em sala de aula, por um oficial responsável, com as instruções previstas em Quadro de Trabalho Semanal (QTS), o qual deverá ser enviado ao Comando Intermediário semanalmente para fins de controle e possíveis inspeções. Ainda, é importante que os oficiais a ministrar as instruções estejam inteirados do que ocorre na localidade para que possam esclarecer quaisquer dúvidas da tropa, setor por setor de policiamento, devendo, então, o próprio chefe da P3 orientar os oficiais que funcionarão como instrutores da tropa.

De acordo com a observação realizada, algumas unidades fazem, ainda, instruções com todo o policiamento a cada dez dias, trazendo análises georreferenciadas dos crimes em suas apresentações para que os policiais visualizem de maneira mais eficaz o deslocamento da mancha criminal

no terreno. Ainda, ao comparar essas informações com aquelas dos dez dias anteriores, cada setor tem uma melhor visão do que acontece em sua área, podendo atuar com mais eficiência e ter um melhor desempenho no serviço.

De toda forma, mesmo que a tropa preste atenção nas instruções, pode haver momentos em que a própria dinâmica do seu serviço a faça esquecer os locais indicados com a mancha criminal. Para otimizar e facilitar o serviço, a própria papeleta de serviço do policial já teria, em seu verso, os locais da mancha criminal, de modo que o policial sempre pudesse consultar em caso de dúvida. Desse modo, podemos observar que as informações básicas que o policial necessita para o desempenho de seu trabalho podem estar contidas na sua própria papeleta de serviço.

Na figura abaixo, o primeiro *box* seria a parte da frente da papeleta, enquanto o segundo *box* mostra o verso, contendo a mancha criminal, conforme o modelo a seguir:

Figura 1 - Modelo de Papeleta de Serviço

SUPERVISÃO			POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO			
HORA	RUBRICA	UOP	41° BPM	1ª CIA		
			LOCAL:			
			Escalados:			
			Horário		ÀS	/ /2013
			MISSÃO: Preservação da Ordem Pública, através do Policiamento Ostensivo em cumprimento às Ordens relativas ao serviço.			
REGRESSO	OFICIAL DE DIA					
			OBS.:			

3 - "Ala de serviço" é o termo usado para definir a equipe que está sempre junta nos mesmos dias e horários nas escalas de serviço.

Redução dos Indicadores Estratégicos de Criminalidade através do Policiamento Ostensivo	
Fonte de Dados: ROWEB 16JUN13 – 2º CPA	
Locais de Maior Incidência – Sector Alfa	
Roubo de Veículos – 12 Roubos	Roubo de Rua – 18 Roubos
1 – Av. Oliveira Belo c/ Av. Meriti + R. Tanabi.	1 – Av. Meriti + Av. Pr. M. Luther King Jr.
2 – Av. V. de Carvalho + R. Galvani.	2 – R. Tejupá + R. Galvani.
3 – R. Aiera + R. Eng. Alberto Rocha	3 – R. Aiera + R. Alice Tibiriça.
4 – R. da Inspiração + Trav. Da Amizade.	4 – R. Carlos Chambelland + R. Paula Barros
5 – R. Eng. Pinho de Magalhães + R. Alecrim.	5 – Av. Brás de Pina + Praça Paulo Setubal
Modus Operandi: A pé e carro.	Modus Operandi: Moto e a pé.
Faixa: Manhã (06/12h) e Noite (18/00h)	Faixa: Noite(18/00h) e Manhã(06/12h)
É obrigatório o uso de colete anti-PAF, Identidade Funcional, Guia de Segurança do Armamento, Cartão de Permissão para uso de Telefone em Serviço.	
Atenção, Policiamento Motorizado: Consulte a pasta da VTR, a fim de obterem informações complementares quanto à Mancha Criminal no seu Setor de Patrulhamento. Metas 1ª CIA = R.R: 110; R.V:74 e L.V: 06.	
Indicadores Estratégicos (Roubo de Rua + Roubo de Veículo + Letalidade Violenta):estatística 1ª CIA = R.R:47; R.V: 34 e L.V :01.	

Fonte: elaboração própria.

Práticas de controle e aferição de performances

Neste tópico abordaremos os temas relativos ao serviço policial, tais como os mecanismos de controle e as práticas operacionais adotadas para o alcance das metas.

Dentro desse escopo, um item importante para o alcance das metas é o acompanhamento da produtividade de cada guarnição de serviço, devendo ficar a cargo dos Comandantes de Companhia⁴. Já que cada CISP tem sua meta estabelecida, deverá ser feito um acompanhamento de cada serviço (turno) dos policiais, comparando cada um dentro do seu próprio setor com as outras guarnições que o compõem. Dessa forma, poderá ser notado caso haja alguma discrepância nos resultados estatísticos ao longo do tempo, tomando por base uma média mensal de ocorrências de cada um deles. Deverá ficar a cargo do próprio Comandante da Companhia adotar as medidas necessárias para que não caia o rendimento dentro da sua CISP. É interessante também que aconteçam reuniões mensais entre o Comandante da Companhia e seus policiais, para que se faça um relatório do que aconteceu no setor de cada um naquele mês, comparando o serviço de cada um deles, fazendo os elogios necessários e alertando aqueles que não tiveram um desempenho tão bom.

Outro item importante é o acompanhamento do serviço de fiscalização, ou seja, da supervisão de pequeno escalão, seja a de graduados (caso as unidades possuam) ou a de oficiais. É importante saber se a supervisão está realmente funcionando como se espera. Tomando por base a média de ocorrências mensais no serviço de cada um também pode ser percebido se há alguma discrepância, com o intuito de melhor observar o que ocorre.

4 – Na prática, a área de atuação dos Comandantes de Companhia é aquela da CISP, ou seja, a área de abrangência de uma delegacia.

Na Figura 2 abaixo visualizamos o modelo de Controle Mensal de Serviço da Supervisão de Oficiais, o qual poderá também ser utilizado para a supervisão de graduados das unidades que os possuem:

Figura 2
Modelo de Controle Mensal de Serviço da Supervisão de Oficiais

Relatório Produtividade Oficiais																																		
Junho de 2013																																		
	Data																																	
Supervisor	Tipo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	Media/Di	Dia Trab.
Ten. Fulano	R.R							8	4									4	5												21	10,5	2	
	R.V						2	2										5	0												9	4,5		
Ten. Sidlano	R.R		6	3						5	2																				20	6,66	3	
	R.V		7	2						3	2																				20	6,66		
Ten. Beltrano	R.R			9	5						5	1																			20	10	2	
	R.V			3	1						1	1																			6	3		

Fonte: elaboração própria.

O Quadro de Missões Dirigidas da P3 (Figura 3) é um instrumento poderoso para avaliar o planejamento desta seção. Quando bem utilizado, torna-se possível aferir, diariamente, o quanto do que foi planejado pela Seção de Operações foi cumprido, ficando a cargo do chefe do Centro de Operações do Batalhão – COBAT o controle e a cobrança das viaturas em seus locais, informando, se for o caso, o motivo do não terem sido cumpridas algumas determinações. A ideia é de que o chefe da P3 preencha o quadro com todas as ordens e baseamentos das viaturas para controle da mancha criminal, sabendo-se, assim, ao término do serviço diário, se o que foi planejado foi executado.

Figura 3
Modelo de Quadro de Missões Dirigidas

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO 2º COMANDO DE POLICIAMENTO DE ÁREA 41º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR				
QUADRO DE MISSÕES DIRIGIDAS – P/3				
SOp/Supervisor: _____		RG: _____	DATA: 05/07/2013	
Horário: 06:00h às 18:00h.				
SOp/Supervisor: _____		RG: _____	DATA: 05/07/2013	
Horário: 18:00h às 06:00h.				
SOP				
A PREV Alfa I- QMD nº 040/13		VTR -		
Horário	LOCAL/PB	KM	Horário Contato	Local do Contato/OBS.
12:30h às 13:00h	Rua São João Gualberto c/ Av. Brás de Pina.			
14:30h às 15:00h	Av. Meriti c/ R. da Inspiração.			
15:30h às 16:00h	Rua Prof. Arthur Thiré c/ Rua Eng. Lafaiete Stockler.			

16:55h às 17:30h	R. Tejupá c/ R. Samoa.			
18:30h às 19:00h	R. Tejupá c/ R. Antônio Storino.			
19:55h às 20:20h	R. Tejupá c/ R. Pascol.			
20:40h às 21:00h	R. Tejupá c/ Av. Oliveira Belo.			
22:00h às 22:30h	R. Tejupá c/ R. Samoa.			
A PREV Alfa II- QMD n° 042/13		VTR -	-	.
Horário	LOCAL/PB	KM	Horário Contato	Local do Contato/OBS
06:00h às 06:40h	R. Aiera c/ R. da Jangada.			
08:00h às 08:40h	R. Alecrim próximo ao n° 617.			
10:00h às 10:40h	R. Alecrim c/ R. Batovi.			
14:00h às 14:40h	R. Aiera c/ R. da Jangada.			
16:00h às 16:40h	R. Alecrim próximo ao n° 617.			
A PREV Alfa III- QMD n° 018/13		VTR -	-	.
Horário	LOCAL/PB	KM	Horário Contato	Local do Contato/OBS.
07:00h às 07:30h	Av. Meriti c/ R. Barão de Melgaço.			
09:00h às 09:30h	R. Santa Luz c/ R. Barão de Melgaço (sobalhinha de transmissão da Light).			
11:00h às 11:30h	Est. da Água Grande c/ R. Estremadura			

Fonte: elaboração própria.

Ainda tratando de práticas operacionais, uma forma importante de completamento do efetivo próprio das unidades é a alocação de policiais por meio do Regime Adicional de Serviço – RAS⁵. Dentre as discussões - por muitas vezes controversas - acerca do emprego desse efetivo (extra), é primordial fazer com que esse contingente empregado diariamente se comprometa com o trabalho da unidade, colaborando também para o alcance das metas. Da mesma forma que o restante do efetivo próprio da unidade, o contingente de policiais advindo do RAS deve ser empregado nos locais da mancha criminal. Entretanto, é necessário destacar que sua alocação não deve se tratar somente de deslocar policiais para um determinado local para cumprir um determinado horário. Diversamente, esse policial deve ser instruído da mesma maneira que o efetivo da unidade, devendo ser feita a preleção e esclarecido, para cada setor do RAS, não somente o local de sua atuação, mas também o *motivo* de tal alocação, informando, ainda, qual tipo de delito ocorre no setor, o *modus operandi* verificado e as características dos criminosos que ali atuam.

Algumas unidades mesclam o efetivo do RAS com o próprio efetivo da unidade, conseguindo, assim, motivar os policiais com o comprometimento que o policial da própria unidade já tem. Muitas vezes esse efetivo compõe, junto com os policiais da unidade, operações do tipo AREP-3⁶, o que possibilita a realização de vários pontos de interceptação simultâneos: ao final de cada PI⁷, por conta do deslocamento das viaturas empregadas na operação, a sensação é de que há mais policiamento nos limites da AISP. Ainda, há de se destacar que algumas unidades adotam uma supervisão específica para o efetivo do RAS, sendo tal

5 - Na prática, funciona como horas extras trabalhadas com remuneração.

6 - Ação Repressiva N°3: serviço policial referente à operação/abordagem.

7 - Ponto de interceptação.

controle importante para um melhor desempenho desse efetivo e, conseqüentemente, para que a unidade consiga atingir suas metas.

Práticas motivacionais e de reconhecimento

É sempre importante que o policial seja reconhecido por seu bom trabalho: isso o motiva para cada vez mais desempenhar suas missões com qualidade. Por esta razão, enfatizamos a importância de receber os devidos elogios, por escrito, em Boletim Interno a cada bom serviço realizado, seja em caso de ocorrências de flagrante, ou até mesmo pela prevenção da criminalidade dentro do seu setor. Ainda, pode ser considerada uma premiação com dispensa meritória do serviço, o que tende a estimulá-lo mais.

Em alguns casos, dependendo da demanda da unidade, pode ser aumentado o número de dias da dispensa meritória, para estimular a tropa a combater determinado tipo de delito em situações específicas. Como exemplo, podemos citar um caso em que fosse preciso diminuir os índices de roubo de veículos. Poderia ser oferecida uma dispensa de três a sete dias em caso de ocorrência de flagrante com autor, vítima e *res furtiva*. Tal incentivo poderá fazer com que a tropa produza mais, mesmo que sua dispensa posterior seja durante mais tempo, principalmente quando se trata de flagrante que teve como consequência um grupo de criminosos presos, o que evitará mais crimes futuros.

Ainda, podem ser realizadas solenidades de premiação dos policiais com melhor desempenho durante um determinado período. Essa oportunidade, a qual pode ser, por exemplo, trimestral, deve contar com a presença dos seus familiares, o que aumenta o ego e a estima do policial.

Outro incentivo verificado ao longo da coleta de informações que culminaram na confecção deste trabalho diz respeito ao oferecimento, em parceria com a Associação Comercial local, de cestas básicas para policiais envolvidos em ocorrências de flagrante. Evidentemente, nem todas as unidades podem prover tal incentivo, já que este depende de parcerias locais para ser realizado. Entretanto, não podemos deixar de destacar que tal prática se mostrou interessante para os policiais, estimulando a tropa.

Outra prática de reconhecimento e motivação está relacionada com as reuniões mensais com as companhias e a tropa, onde se faz uma apresentação dos resultados obtidos naquele mês. Tais reuniões podem ser realizadas em duas esferas: uma dentro da própria companhia, ficando sua condução a cargo de seu comandante, e a outra num nível ampliado, abarcando toda a unidade, conduzida pelo comandante do batalhão. Nessas ocasiões, os policiais têm a oportunidade de serem esclarecidos sobre a importância do seu trabalho e qual impacto seu serviço diário tem sobre os indicadores de criminalidade.

Da mesma forma, a produtividade do policial tente a aumentar quan-

do ele percebe a supervisão do P3 e do comandante da unidade no policiamento, tanto nas operações como nas ocorrências. O policial se sente mais assistido e confiante quando seus superiores fazem efetivamente parte de sua equipe de trabalho.

Considerações Finais

Diante do exposto neste trabalho, elencamos abaixo (Quadro 1), de forma resumida, o que chamamos de práticas exitosas, as quais foram observadas como pontos relevantes para o sucesso do trabalho policial. Sem esquecer as realidades diversas das unidades da PMERJ em todo território fluminense, tais práticas podem, sim, fazer a diferença quando se trata da redução da criminalidade.

Quadro 1

1. Seção Operacional (P3) dotada de uma estrutura mínima, possuindo uma Subseção de Análise Criminal, com no mínimo um funcionário com conhecimento em sistema de linguagem gráfica *Microsoft Excel* e que conheça o Sistema Integrado de Metas, de forma a permitir o tratamento dos dados de análise criminal e as demandas diárias de análise da unidade;
2. Capacitar os oficiais das unidades, principalmente os comandantes das companhias e os oficiais de P3 e seus adjuntos para que possam ministrar instruções para a tropa;
3. Realizar instrução para as equipes de serviço no mínimo em quatro dias consecutivos na semana, de modo que todas as alas de serviço a recebam;
4. Realizar instrução com demonstração visual do georreferenciamento pelo menos de dez em dez dias, com o policiamento todo reunido, de modo que visualizem, dentro de seu setor, e passem a acompanhar o deslocamento da mancha criminal. Tais instruções poderiam ser ministradas nas companhias;
5. Papeletas de serviço contendo no verso a descrição da mancha criminal, atualizadas semanalmente, para que o policial possa consultá-la sempre que necessário;
6. Acompanhamento mensal da produtividade operacional das guarnições de serviço (acompanhado da produtividade operacional individualizada de cada guarnição);
7. Controle mensal dos serviços de supervisão de oficiais e de graduados, observando a média de crimes no serviço de cada um, para que possam ser detectados possíveis problemas com relação ao serviço executado;
8. Quadro de Missões Dirigidas específico nos locais de maior incidência criminal, de modo que o P3 possa avaliar diariamente o quanto o seu planejamento foi executado e eficaz (relacionando com os dados do SIM);
9. Orientar e motivar o contingente de policiais advindos do RAS com preleções objetivas, de modo que se comprometam com o serviço da unidade, bem como utilizar uma supervisão dirigida específica para o RAS;
10. Elogiar e valorizar o policial que realizar um bom serviço tais como um flagrante, inexistência ou redução do delito, ou o alcance das metas;
11. Dispensas meritórias, diplomas, premiações (e outras formas de motivar o policial, inclusive com parcerias público-privadas), de modo que o policial se sinta reconhecido e valorizado; e
12. Criar uma forma de premiação específica aos Policiais Militares com melhor produtividade operacional (como forma de distinção a estes, como os policiais que mais se dedicaram na execução do serviço-fim de um determinado período).

Fonte: elaboração própria.