



PREVENÇÃO INVISÍVEL E GESTÃO DE DESEMPENHO: Integração das ações de polícia comunitária aos indicadores da MDA na Polícia Civil de Minas Gerais

Christian Filipe Correa Bento

<http://lattes.cnpq.br/5652464096524635> – <https://orcid.org/0009-0000-2846-3881>
cfcbento1@gmail.com

Polícia Civil de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil

RESUMO

Este artigo analisa a lacuna da Metodologia de Desempenho Aprimorado (MDA) da Polícia Civil de Minas Gerais quanto à visibilidade e mensuração das ações de polícia comunitária. A partir de pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas com autoridades policiais, propõe-se a inclusão de indicadores preventivos na MDA, de modo a compatibilizar metas de produtividade com práticas de proximidade. O estudo destaca o potencial dessas ações para o fortalecimento da legitimidade institucional, da prevenção criminal e da confiança social.

Palavras-chave: Polícia Comunitária; Indicadores de Desempenho; Polícia Civil; Prevenção Criminal; Gestão por Resultados.

INVISIBLE PREVENTION AND PERFORMANCE MANAGEMENT: integrating community policing actions into the mda performance indicators of the civil Police of Minas Gerais

ABSTRACT

This article analyzes the gap in the Performance Improvement Methodology (MDA) of the Civil Police of Minas Gerais regarding the visibility and measurement of community policing actions. Based on bibliographic research, documentary analysis and interviews with police authorities, it proposes the inclusion of preventive indicators in the MDA, in order to align productivity targets with proximity practices. The study highlights the potential of these actions to strengthen institutional legitimacy, crime prevention strategies and social trust.

Keywords: Community Policing; Performance Indicators; Civil Police; Crime Prevention; Results-Based Management.

DOI: <https://doi.org/10.70365/2764-0779.2026.192>

Recebido em : 09/02/2026.
Aceito em: 26/03/2026.

1. INTRODUÇÃO

Com mais de 200 anos de história, a Polícia Civil de Minas Gerais é o órgão de segurança pública responsável pelas atividades de Polícia Judiciária, conforme estabelecido no art. 144 da Constituição da República. Tradicionalmente, o inquérito policial é reconhecido como seu principal instrumento formal. Contudo, à luz das lições de Aury Lopes Jr. (2019, p. 136), esse procedimento deve ser compreendido sob a ótica da instrumentalidade constitucional, funcionando como filtro da atividade persecutória estatal e garantindo que apenas investigações legítimas e respeitadoras dos direitos fundamentais subsidiem a ação penal. Além disso, a investigação policial, ao reunir dados e diagnósticos, produz conhecimentos que transcendem o próprio inquérito, orientando a formulação de políticas públicas e contribuindo para a prevenção da criminalidade.

Nas últimas décadas, especialmente diante da difícil situação financeira do estado¹, houve crescente ênfase na demonstração de resultados para justificar o uso de recursos públicos. Como parte desse esforço, foram instituídas metas de produtividade baseadas essencialmente na produção de inquéritos que, com o passar dos anos, receberam alguns refinamentos, passando de apenas contagem de inquéritos concluídos para sua diferenciação em pontuação por complexidade (Minas Gerais, 2025). Embora essa medida tenha representado avanço, ela ainda oculta problema significativo: ao reduzir a produtividade à ótica estrita do inquérito, deixa-se em segundo plano a dimensão mais ampla da missão constitucional da Polícia Civil.

Historicamente, a atividade policial evoluiu de forma substancial até alcançar o modelo de Polícia Comunitária, que prioriza o trabalho preventivo e a aproximação com a comunidade. Como observam Skolnick e Bayley (2002, p. 15), o policiamento orientado para a comunidade representa a vertente mais avançada do policiamento democrático, ao deslocar o foco exclusivo da repressão para a construção de vínculos e prevenção estratégica. Contudo, essas práticas de proximidade, apesar de seu impacto social, não são contempladas pelos indicadores de produtividade vigentes na Polícia Civil de Minas Gerais, hoje estruturados na Metodologia de Desempenho Aprimorado (MDA). É precisamente

¹ O Decreto nº 47.101, de 05/12/2016, estabelece a situação de calamidade financeira no âmbito do Estado de Minas Gerais e continua vigente.

esse aparente ponto de contato entre a lógica da produtividade investigativa e a lógica da prevenção, as quais, como se evidenciará ao longo do trabalho, não se apresentam como excludentes, mas como dimensões potencialmente complementares da atuação institucional.

Nesse contexto, servidores que se dedicam ao trabalho preventivo frequentemente enfrentam dilema institucional: ao investir tempo em ações comunitárias, deixam de produzir inquéritos (único parâmetro formal de reconhecimento) e veem seu engajamento não refletido nos mecanismos oficiais de mensuração. Isso gera não apenas sobrecarga, sobretudo em cenário de déficit de efetivo, mas também desestímulo para a continuidade dessas iniciativas, ainda que alinhadas ao planejamento estratégico e às diretrizes de aproximação social da própria instituição.

Este trabalho busca trazer foco à relevância da valoração da atuação preventiva dentro das métricas de produtividade hoje limitadas à pontuação por inquéritos, compatibilizando tal acompanhamento à atuação preventiva, tendo em vista os grandes prejuízos institucionais a que se expõe a Polícia Civil. Isso se revela tanto no aspecto interno, quando servidores engajados em trabalhos de impacto social podem se ver desmotivados na continuidade dessas ações, quanto no aspecto externo, em que a instituição perde a oportunidade de angariar capital social² com o público e reforçar a presença e relevância da marca Polícia Civil.

Desta feita, busca-se nesta pesquisa abordar brevemente o modelo de pontuação da produtividade de inquéritos atualmente adotado pela Polícia Civil de Minas Gerais, chamado de Metodologia de Desempenho Aprimorado (MDA), buscando contraste aos resultados do trabalho preventivo.

Lado outro, será abordado o trabalho preventivo da Polícia Civil de Minas Gerais, buscando exemplos reais e delimitando resultados positivos para vislumbrar “números que foram evitados”, tudo calçado no bojo bibliográfico da pesquisa sobre o modelo de Polícia Comunitária.

É esperado que, com tanto, seja possível evidenciar o contraste que aponte para a pertinência da pontuação deste tipo de ação, de forma compatível com a complexidade evidenciada, dentro do ferramental já existente da Metodologia de Desempenho Aprimorado.

² O capital social, entendido como uma rede de relações marcada por confiança e reciprocidade que favorece a atuação conjunta dos sujeitos, pode ser incentivado por políticas públicas para ampliar a participação social (Ferrarezi, 2003).

De forma direta, a problemática enfrentada na pesquisa reside na colisão entre a melhor prática do trabalho preventivo realizado pela Polícia Civil, nos fundamentos de Polícia Comunitária, diante das metas advindas da Metodologia de Desempenho Aprimorado, que não encontram previsão de pontuação para estas boas práticas.

Vale frisar que tais boas práticas, que têm caráter restaurativo na sociedade e geram a paz social, são extremamente producentes na população e têm, inclusive, respaldo no planejamento estratégico da Polícia Civil. Em última análise, essas ações não se opõem às metas institucionais, uma vez que a Polícia Civil de Minas Gerais opera sobre um passivo expressivo de demandas investigativas. O que se evidencia é que, na lógica atual da MDA, as ações preventivas não recebem o mesmo reconhecimento formal conferido às atividades de apuração, ainda que ambas concorram para a mesma finalidade institucional.

Um ponto-chave da temática talvez seja como estruturar um critério de pontuação hábil a traduzir os esforços policiais para com a população, motivando o servidor com enfoque em uma forma realista de aquisição para este dado no sistema atualmente utilizado e com uma métrica equânime.

O descompasso evidenciado sugere a existência de um engaste institucional com potenciais prejuízos sociais relevantes. Apesar de ser razoavelmente reconhecida a relevância do trabalho preventivo no âmbito da Polícia Comunitária, a não pontuação desse tipo de trabalho na Metodologia de Desempenho Aprimorado coloca os profissionais da Polícia Civil em uma difícil escolha entre atender às metas ou executar um relevante trabalho preventivo, absorvendo, assim, uma grande sobrecarga individual que pode ter como consequência o afastamento destes profissionais das atividades de polícia de proximidade.

Os servidores que se dedicam a ações preventivas frequentemente enfrentam sobrecarga, pois as metas de produção de inquéritos são obrigatórias e têm sido desafiadoras, principalmente devido ao déficit de pessoal (atualmente mais de 35% do efetivo ideal³). Isso prejudica a qualidade de vida e de trabalho dos servidores.

Por outro lado, focar exclusivamente nas metas causa relevante prejuízo social. Os benefícios da prevenção em comparação à repressão são notórios, além

³ Disponível em: <https://www.sindepmg.org/post/d%C3%A9ficit-de-efetivo-na-pol%C3%ADcia-civil-de-minas-gerais-preocupa-e-exp%C3%B5e-necessidade-urgente-de-valoriza>. Acesso em: 05 fev. 2026.

da perda de oportunidades para a própria instituição. Com a utilização das ferramentas da Polícia Comunitária, há uma aproximação com a comunidade, aumento da confiança e valorização da marca Polícia Civil, como bem destaca Skolnick e Bayley (2002, p. 119), benefícios que estão alinhados às diretrizes do Planejamento Estratégico da Polícia Civil de Minas Gerais 2023-2027 (Minas Gerais, 2023).

Diante disso, investigar profundamente este fenômeno em busca de solução que compatibilize essas forças em rota de colisão parece de considerável relevância institucional e pertinência temática.

Com efeito, esta pesquisa busca trazer ainda exemplos de ações preventivas praticadas pelos servidores da Polícia Civil que produzem efeito positivo para a sociedade e, por que não, para a própria Polícia Civil, no reforço de sua imagem institucional (marca) e incremento da confiança do cidadão no policial civil. Além disso, ao final, os achados empíricos das entrevistas serão confrontados com o desenho atual da MDA, permitindo avaliar em que medida a lógica gerencial vigente reconhece – ou invisibiliza – essas práticas preventivas, preparando a transição para a proposta apresentada nos capítulos finais.

Em paralelo, objetiva-se analisar a construção dos indicadores utilizados para medir a produção de inquéritos e que são usados como métrica para mensurar a produtividade da Polícia Civil. Deste ponto, mira-se traçar paralelo em que seja possível tracejar solução para uma possível compatibilização do atual sistema de métricas com as ações preventivas, preferencialmente de forma pragmática, a funcionar com o sistema de coleta destes indicadores já em uso (incorporado ao sistema PCnet⁴).

Para o desenvolvimento da análise, o trabalho foi estruturado em sete capítulos. No Capítulo 2, realiza-se o resgate histórico da atividade policial e a contextualização teórica do modelo de polícia comunitária, situando-o como paradigma de proximidade e prevenção. O Capítulo 3 apresenta a metodologia adotada, fundamentando a opção pela abordagem qualitativa e pela escuta institucional por meio de entrevistas com delegados e delegadas da PCMG. No Capítulo 4, descreve-se e analisa-se a Metodologia de Desempenho Aprimorado (MDA), identificando sua lógica produtivista e os limites para o reconhecimento de ações preventivas. O Capítulo 5 discute as percepções dos servidores sobre a MDA, evidenciando tensões, lacunas e possibilidades de aprimoramento institucional. O

⁴ Sistema de registro corporativo instituído pela PCMG para fins de padronização de fluxo de procedimentos, conforme previsto no Documento Metodológico da MDA (Minas Gerais, 2025).

Capítulo 6 apresenta a proposta de integração das práticas de polícia comunitária ao sistema de indicadores da MDA, com base na estrutura do PCnet e nos princípios já adotados pela gestão da PCMG. Por fim, o Capítulo 7 reúne as considerações finais, retomando a relevância estratégica da valorização das práticas preventivas para o fortalecimento da legitimidade institucional e do capital social da Polícia Civil.

2. A ATIVIDADE POLICIAL NO TEMPO E AS AÇÕES DE POLÍCIA COMUNITÁRIA

A compreensão da atividade policial e sua evolução é essencial para contextualizar a importância da Polícia Comunitária. Historicamente, a polícia tem desempenhado diferentes papéis, influenciados pelos contextos sociais e políticos das comunidades políticas. Conforme analisa Rolim (2006), o modelo tradicional de policiamento consolidou-se como uma resposta reativa e centrada na repressão imediata, o que gerou um distanciamento estrutural entre polícia e comunidade.

Durante longos períodos, até a atualidade, prevaleceu ao redor do mundo um modelo repressivo, voltado à contenção imediata da criminalidade, e, em determinados contextos, um modelo médico-terapêutico, que buscava reeducar o infrator. Ambos, entretanto, eram caracterizados pelo atendimento reativo, mais preocupado em responder às consequências do crime do que em atuar sobre suas causas.

No Brasil, esse modelo, reforçado por regimes ditatoriais, fomentou um distanciamento significativo entre o policial e o cidadão, consolidando a imagem da polícia como aparato meramente punitivo. Para Rolim (2006), a modernização tecnológica das polícias – como a centralização das chamadas, o uso de viaturas e a lógica de deslocamento constante – fortaleceu esse padrão reativo e enfraqueceu os vínculos locais, transformando a polícia em um corpo estranho ao território que deveria proteger. Como observa Muniz (1997), experiências precursoras de policiamento comunitário no Brasil, como no caso de Copacabana, revelaram resistências institucionais e culturais significativas, uma vez que tais práticas eram frequentemente tratadas como periféricas em relação ao “trabalho policial legítimo”, evidenciando uma tendência histórica de invisibilidade institucional das ações de proximidade.

Experiências internacionais, no entanto, revelaram que a polícia pode assumir papel mais próximo e preventivo. Skolnick e Bayley (2002) destacam como exemplo paradigmático o modelo japonês dos kobans, pequenas bases inseridas no cotidiano das áreas residenciais e comerciais, onde a presença contínua do

policial no território opera não apenas como ponto de atendimento, mas como espaço de convivência e reconhecimento recíproco entre polícia e comunidade. Segundo os autores, esse arranjo institucionalizado de proximidade possibilita o acompanhamento cotidiano da realidade local, a mediação rápida de conflitos e, sobretudo, a construção gradual de confiança e legitimidade social da polícia.

2.1. Polícia comunitária: o policiamento de proximidade na perspectiva contemporânea

A atividade policial, em sua essência, é multifacetada e se manifesta através de diversos paradigmas e abordagens. Rolim (2006, p. 76) observa que, no paradigma contemporâneo, “a instituição policial é que deve ser percebida como suplementar ao papel desempenhado pelos cidadãos”, o que implica reconhecer que a prevenção do crime não pode ser centralizada apenas na ação estatal. Nessa mesma direção, Skolnick e Bayley (2002, p. 19) indicam que projetos de policiamento comunitário devem “organizar a prevenção do crime tendo por base a comunidade”, deslocando o eixo de definição das prioridades de segurança para o território e suas demandas concretas.

Nessa mesma linha, Ferreira (2022) argumenta que o policiamento comunitário representa mais do que um conjunto de ações específicas, constituindo uma lógica institucional que exige alinhamento entre discurso e instrumentos de gestão, de modo que os sistemas de avaliação – como metas e indicadores – também incorporem dimensões relacionais e preventivas da atividade policial.

No entanto, há algumas décadas, as organizações policiais brasileiras vêm buscando filosofias e estratégias capazes de melhorar o desempenho e tornar sua atuação mais legítima, atuando sobre as causas estruturantes do crime e da violência (Lima, 2015). Nesse contexto, a Polícia Comunitária emerge não apenas como um programa, mas como uma verdadeira filosofia organizacional (Ferreira, 2022). Sua centralidade está na interação e parceria entre a polícia e a comunidade para a preservação da ordem pública.

Mais do que ações pontuais, trata-se de paradigma de gestão policial que reposiciona a polícia no contrato social, orientando-se pela escuta ativa, corresponsabilidade e promoção da paz social.

O Policiamento de Proximidade, frequentemente empregado como sinônimo de Polícia Comunitária, busca estabelecer vínculos de confiança entre polícia e cidadão, atuando lado a lado na identificação de necessidades e problemas e

privilegiando a prevenção. Nesse modelo, a comunidade é o ponto de partida para a definição das prioridades, cabendo à polícia traduzir os anseios coletivos em procedimentos de segurança eficazes (Skolnick; Bayley, 2002, p. 19).

Na prática, a filosofia comunitária se concretiza em diversas frentes: mediação de conflitos, palestras em escolas, participação em conselhos comunitários de segurança, uso de redes sociais para ampliar o diálogo e aproximação direta com lideranças locais.

Entre as iniciativas mais expressivas da Polícia Civil de Minas Gerais destaca-se o Programa Dialogar, que atua junto a autores de violência doméstica por meio de grupos reflexivos. Seu propósito é promover a responsabilização e reduzir a reincidência, em parceria com o Poder Judiciário e outras instituições. Estudos do Programa Dialogar apontam que 86,67% dos homens que concluíram os encontros não reincidiram em atos de violência doméstica e familiar (Minas Gerais, 2024), resultado que demonstra, de forma concreta, o potencial das ações preventivas para a construção da paz social.

Essas diferentes ações evidenciam que a Polícia Comunitária não apenas humaniza a prática policial, mas também a torna mais legítima, pois se ancora na confiança e no engajamento da população. Rolim (2006, p. 82-83) destaca que “ser próxima à população e não parecer uma força estranha a ela assegura legitimidade ao trabalho policial e favorece relações comunitárias”, reforçando que a autoridade reconhecida é mais eficaz do que a autoridade meramente imposta. Como demonstram Rolim (2018) e Zanetic et al. (2016), a legitimidade policial está diretamente associada à percepção de justiça procedimental e respeito nas interações cotidianas com a comunidade, o que reforça o valor estratégico das ações de proximidade como geradoras de confiança pública. Além disso, Skolnick e Bayley (2002, p. 18) observam que uma força policial que não estabelece canais permanentes de comunicação com a comunidade tende a perder eficiência, uma vez que a cooperação social é elemento estratégico para a prevenção.

Entretanto, cabe destacar que, apesar de seu impacto positivo, tais práticas ainda enfrentam limitações de reconhecimento nos instrumentos de gestão institucional. Como observa Muniz (1997), quando práticas comunitárias não são incorporadas aos mecanismos de avaliação, elas tendem a permanecer em uma zona de baixa visibilidade institucional, o que compromete sua continuidade e reconhecimento interno. O fato de ações como o Dialogar não estarem plenamente contempladas nos indicadores da Metodologia de Desempenho

Aprimorado (MDA) representa perda de oportunidade para a valorização de resultados que transcendem os números de inquéritos ou prisões.

Assim, ainda que os efeitos qualitativos do trabalho comunitário sejam visíveis, sua ausência nos indicadores da MDA pode transmitir a impressão equivocada de que tais ações não possuem valor institucional, reforçando a cultura organizacional excessivamente centrada na lógica quantitativa. Essa lacuna evidencia a necessidade de integrar o trabalho comunitário de forma mais sólida às ferramentas de gestão, preparando o terreno para a análise que se seguirá no próximo capítulo.

3. METODOLOGIA

A escolha metodológica constitui elemento central para a credibilidade de qualquer pesquisa científica. Neste trabalho, optou-se por abordagem qualitativa e exploratória, capaz de abarcar a complexidade do objeto em análise: a compatibilização entre a Metodologia de Desempenho Aprimorado (MDA) e as práticas de polícia comunitária na Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG).

Essa escolha não decorre apenas de conveniência técnica. A natureza do problema (que envolve compreender percepções institucionais, práticas cotidianas e impactos muitas vezes não mensuráveis) exige olhar atento às nuances, aos sentidos e às experiências subjetivas dos policiais civis. Assim como a filosofia da polícia comunitária valoriza a escuta ativa e o diálogo, esta pesquisa também se orienta pelo princípio de ouvir diretamente os profissionais da instituição, traduzindo suas percepções em insumos para a reflexão acadêmica.

3.1. Procedimentos de coleta de dados

A investigação desenvolveu-se a partir de três eixos principais de coleta de dados. O primeiro corresponde à revisão bibliográfica, que reuniu obras de referência em criminologia, gestão pública e policiamento comunitário, incluindo autores como Skolnick e Bayley, que discutem os limites da mensuração de práticas preventivas, e Aury Lopes Jr., que ressalta a instrumentalidade constitucional do inquérito policial. Esse arcabouço forneceu a base conceitual necessária para compreender o papel do inquérito e a necessidade de reconhecer dimensões qualitativas do trabalho policial.

O segundo eixo foi a análise documental, com o exame de atos normativos e instrumentos de gestão da PCMG, em especial documentos relativos à MDA, às portarias de produtividade e às diretrizes institucionais de planejamento estratégico. Foram também considerados relatórios e materiais produzidos no âmbito de

programas preventivos, como o Programa Dialogar, de modo a identificar boas práticas já existentes.

Por fim, adotou-se o eixo das entrevistas semiestruturadas (modelo aplicado disponível no Anexo I), realizadas com delegados e delegadas da instituição, especialmente em unidades de atendimento especializado. Essa técnica buscou captar as percepções diretas dos profissionais sobre a eficácia, as lacunas e as potencialidades da MDA frente às práticas de prevenção. As entrevistas foram conduzidas sob compromisso de anonimato, assegurando a confidencialidade das identidades e garantindo liberdade de expressão aos participantes.

A adoção da abordagem qualitativa e do recurso a entrevistas semiestruturadas dialoga diretamente com o objeto de estudo. Ouvir os profissionais da PCMG é condição indispensável para compreender como a gestão por resultados impacta o cotidiano policial, sobretudo em atividades de difícil mensuração, como palestras, ações comunitárias e projetos restaurativos.

Além disso, a triangulação entre bibliografia, documentos oficiais e entrevistas reforça a confiabilidade da pesquisa. O cruzamento dessas fontes permitiu analisar não apenas o desenho formal da MDA, mas também sua aplicação prática e os efeitos percebidos pelos servidores.

Essa metodologia, portanto, não é neutra: ela expressa a convicção de que compreender a realidade da instituição exige valorizar tanto os números oficiais quanto as experiências vividas. Da mesma forma que a polícia comunitária pressupõe aproximação e escuta, a presente pesquisa se propôs a construir conhecimento a partir da escuta qualificada de quem vivencia os dilemas cotidianos da atividade policial.

Reconhece-se, contudo, que a metodologia adotada possui limitações inerentes. A seleção de entrevistados, restrita a um grupo específico de delegados e delegadas, não esgota a diversidade de percepções dentro da instituição. Além disso, o recorte temporal da pesquisa pode não captar evoluções futuras da MDA ou de programas comunitários. Ainda assim, os dados colhidos oferecem um panorama representativo e suficiente para sustentar a discussão proposta.

4. INSTRUMENTOS DE GESTÃO NA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS

A gestão das organizações policiais tem se tornado cada vez mais complexa, exigindo instrumentos capazes de monitorar e avaliar o desempenho de forma segura e consistente. No contexto da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), a Metodologia de Desempenho Aprimorado (MDA) consolidou-se como o principal

mecanismo nesse sentido. A análise bibliográfica, documental e das entrevistas conduzidas nesta pesquisa exige, como passo seguinte, a compreensão desse instrumento, que estrutura de maneira decisiva a aferição do desempenho institucional.

4.1. A Metodologia de Desempenho Aprimorado (MDA)

Instituída em 2020, a MDA foi concebida com o objetivo de consolidar a filosofia de gerenciamento orientado por resultados. Seu fundamento é a compreensão de que o desempenho aprimorado depende do foco na missão, da definição de metas claras e do rigor na obtenção de resultados. A metodologia surgiu como resposta a desafios históricos, como a baixa padronização das estatísticas criminais, a fragilidade metodológica de indicadores existentes e o acúmulo de procedimentos sem monitoramento adequado. Nesse sentido, Lima (2015) destaca que a adoção de métricas de desempenho nas instituições policiais brasileiras acompanha a lógica gerencial do Estado, deslocando o foco da atividade-fim para aquilo que é passível de registro e mensuração administrativa.

A MDA busca aprimorar a qualidade e a eficiência dos serviços de investigação prestados à sociedade mineira, conferindo transparência às ações da PCMG e permitindo maior controle social sobre a atividade administrativa. Ao mesmo tempo, contribui para consolidar cultura institucional voltada para resultados, estimulando servidores, dirigentes e unidades a cumprirem suas metas.

O processo de aferição consiste no levantamento sistemático de dados e sua comparação com padrões previamente definidos, de modo a subsidiar decisões estratégicas e avaliar tanto a eficácia (alcance dos fins) quanto a eficiência (uso racional dos meios). Esses dados são extraídos do sistema PCnet, plataforma corporativa oficial da PCMG responsável por registrar o trâmite dos procedimentos policiais. Ao concentrar o fluxo de informações institucionais, o PCnet define, na prática, quais atividades se tornam visíveis aos mecanismos de avaliação e quais permanecem invisíveis por não estarem parametrizadas no sistema.

Como se pode inferir a partir da análise de Pinc (2009) sobre o vínculo entre desempenho e estruturas de avaliação institucional, é o próprio sistema de registro que define simbolicamente o que passa a ser reconhecido como produção policial legítima, reforçando a centralidade das tarefas que geram indicadores formais.

A metodologia atribui maior peso a investigações complexas (como tráfico de drogas, organizações criminosas, lavagem de dinheiro, corrupção e crimes

violentos) por demandarem mais tempo, especialização e recursos humanos. Nesse sentido, a produção e conclusão de inquéritos policiais tornaram-se o núcleo da mensuração institucional, servindo como parâmetro direto da produtividade das unidades.

Entretanto, como problematiza Bahia (2021, p. 13-14), indicadores de produto – como o número de procedimentos concluídos – não captam, por si sós, a dimensão do impacto social das ações estatais, o que abre margem para distorções na avaliação do desempenho.

Como analisam Rolim e Pereira (2022), o uso exclusivo de indicadores numéricos pode gerar uma eficiência apenas aparente, com desempenho estatístico que não corresponde ao impacto social das ações policiais.

Um avanço recente foi a criação de indicador específico para procedimentos relacionados à violência doméstica contra a mulher e à violência sexual contra crianças e adolescentes, com pontuação adicional, conforme previsto no Documento Metodológico da MDA para o biênio 2025-2026 (Minas Gerais, 2025). Essa inovação reflete sensibilidade institucional e política diante de demandas sociais prioritárias, alinhando a PCMG a compromissos nacionais e internacionais de proteção de direitos humanos e enfrentamento à violência de gênero. Além de representar acerto estratégico, demonstra que a metodologia é capaz de se adaptar e expandir seus critérios de avaliação quando há justificativa social relevante. Ainda assim, observa-se que mesmo esse indicador segue ancorado na conclusão de procedimentos e na lógica de produto, e não na avaliação qualitativa de impacto sobre a reincidência ou a restauração dos vínculos comunitários.

Apesar desses progressos, a MDA não contempla, de maneira sistemática, as ações de polícia comunitária e de proximidade. A dificuldade de mensurar objetivamente os efeitos da prevenção (como ocorrências evitadas ou vínculos comunitários fortalecidos) contribui para que esse campo permaneça invisível nos relatórios de produtividade. Na prática, o modelo atual privilegia essencialmente indicadores de produto, associados ao número de procedimentos instaurados e concluídos, em detrimento de indicadores de impacto, que poderiam captar a dimensão qualitativa e preventiva da atividade policial. Nesse ponto, cabe ponderar que, embora o volume seja o principal eixo de mensuração, a própria MDA atribui peso diferenciado à elucidação de crimes complexos, reconhecendo tacitamente que nem todos os procedimentos têm o mesmo valor social. Esse mecanismo confirma que há espaço institucional para incorporar critérios

qualitativos de impacto – mas que esse reconhecimento ainda está restrito à lógica investigativa, e não às práticas de aproximação comunitária.

Esse descompasso traz consequências importantes. Profissionais que se dedicam a práticas preventivas relevantes veem-se desestimulados, pois seu esforço não é refletido nos indicadores oficiais. Além disso, o predomínio de métricas quantitativas, como número de prisões ou inquéritos relatados, tende a reduzir a atenção a aspectos qualitativos essenciais, como a confiança social, a sensação de segurança e a resolução sustentável de problemas locais. Nesse sentido, Zanetic et al. (2016) apontam que a legitimidade policial depende menos do volume de ações repressivas e mais da capacidade da instituição de ser percebida como justa, próxima e responsiva às demandas da comunidade.

Outro efeito possível é uma percepção social contraditória: indicadores são manifestos claros e precisos das prioridades institucionais e, como afirma Bahia (2021, p.9), aquilo que se mede tende a se tornar o que importa. Assim, embora a MDA seja apresentada como ferramenta de transparência e modernização, a ausência de indicadores preventivos pode transmitir à população a ideia de que a aproximação comunitária não constitui prioridade institucional. Perde-se, assim, a oportunidade de valorizar práticas que reforçam a legitimidade da Polícia Civil, ampliam seu capital social e estreitam vínculos com a comunidade. Essa invisibilidade metodológica não representa apenas limitação técnica de mensuração, mas a perda de oportunidade estratégica de alinhar os instrumentos de gestão ao mandato constitucional mais amplo da Polícia Civil, que inclui a promoção da paz social e da confiança comunitária.

Rolim (2018) reforça que a autoridade policial só alcança legitimidade duradoura quando o reconhecimento vem não apenas das estruturas burocráticas, mas do vínculo estabelecido com a população atendida.

Além disso, é preciso destacar que a própria lógica da MDA depende da existência de dados estruturados. Como o sistema de aferição se apoia nos registros extraídos do PCnet, apenas atividades formalmente lançadas e padronizadas são passíveis de mensuração. Isso significa que, enquanto não houver um módulo ou campo específico para registrar as ações de polícia comunitária, elas permanecerão invisíveis aos relatórios de produtividade. A ausência desse registro sistemático não apenas limita a possibilidade de avaliação, como também dificulta a formulação de políticas públicas baseadas em evidências.

Por fim, a ênfase em indicadores padronizados e de fácil mensuração pode reforçar resistências internas à mudança, estimulando soluções meramente

numéricas e até distorções estatísticas, o que compromete a credibilidade da gestão. Incorporar formalmente as ações comunitárias nos instrumentos de avaliação, ao contrário, abriria caminho para uma mensuração mais abrangente e justa do desempenho policial, equilibrando indicadores de produto e de impacto.

Em síntese, a MDA constitui marco na modernização da gestão da PCMG e trouxe avanços inegáveis em termos de transparência e alinhamento estratégico. Entretanto, a ausência de indicadores que valorizem práticas comunitárias ainda representa uma lacuna. É nesse ponto que as percepções colhidas nas entrevistas com os servidores tornam-se essenciais para compreender como a metodologia é vivenciada no cotidiano e de que maneira o reconhecimento (ou não) das ações preventivas impacta a motivação e a cultura organizacional.

Observa-se, assim, que a MDA não apenas organiza o monitoramento institucional, mas também opera como mecanismo de definição simbólica do que é considerado trabalho legítimo dentro da Polícia Civil. Práticas que não se convertem em indicadores permanecem invisíveis, ainda que gerem efeitos comunitários relevantes. Para compreender como essa dinâmica é vivenciada na prática e de que maneira influencia a cultura organizacional, torna-se necessário escutar os servidores que operam diretamente sob essa lógica de avaliação e constroem, em sua rotina, sentidos de pertencimento, reconhecimento e valor institucional.

5. A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A MDA

A efetividade de uma metodologia de gestão de desempenho, como a MDA, depende não apenas de sua concepção teórica, mas também da percepção e adesão dos profissionais que a implementam no dia a dia. As entrevistas foram analisadas com base na recorrência de categorias de sentido presentes nos depoimentos, buscando identificar convergências e tensões percebidas pelos servidores em relação à metodologia. As entrevistas com autoridades policiais (delegados e delegadas de polícia) da PCMG fornecem entendimentos importantes sobre como a MDA é vista e onde as ações de polícia comunitária se inserem (ou não) nesse contexto.

5.1. Resultados das entrevistas

A análise das entrevistas realizadas evidencia a convergência de percepções sobre a Metodologia de Desempenho Aprimorado (MDA) e sua relação com as ações de polícia comunitária. Embora cada entrevistado tenha

trazido nuances específicas, foi possível identificar pontos centrais que traduzem tanto os avanços quanto as limitações percebidas na prática cotidiana.

Um primeiro aspecto destacado, sobretudo pelos Entrevistados nº 1, nº 3 e nº 4, foi a necessidade de reconhecimento formal das práticas de polícia comunitária nos indicadores da MDA. Afirmaram que atividades como a mediação de conflitos, o acompanhamento de vítimas e a articulação com lideranças locais produzem efeitos concretos para a segurança, mas permanecem invisíveis na avaliação de desempenho. O Entrevistado nº 1 expressou de forma enfática: “muito totalmente, cinco, seis, o que tiver um, sei lá, de (...)”, ilustrando a convicção de que a inclusão formal dessas práticas na MDA é indispensável. Já o Entrevistado nº 4 reforçou que essas atividades “não têm qualquer reflexo nos indicadores”, resumindo o sentimento de invisibilidade institucional. O Entrevistado nº 3 acrescentou que a instituição ainda carrega “o impacto de uma ditadura e de maus exemplos”, o que agrava a dificuldade de consolidar práticas comunitárias como parte essencial da rotina policial.

Outro ponto recorrente, salientado principalmente pelos Entrevistados nº 2 e nº 5, foi a predominância de métricas quantitativas na avaliação. Ambos ressaltaram que a ênfase em números de inquéritos ou prisões cria um dilema para os servidores. O Entrevistado nº 2 afirmou que, para serem realizadas de forma adequada, as ações comunitárias consomem tempo significativo, chegando a observar: “levo o tempo que eu relataria dez inquéritos”. Já o Entrevistado nº 5 observou que “o contato próximo com a comunidade reduz conflitos e até reincidências, mas nada disso aparece nos relatórios”, chamando atenção para a ausência de métricas qualitativas capazes de traduzir o impacto dessas ações.

Apesar das limitações apontadas, houve também o reconhecimento de avanços parciais. O Entrevistado nº 2 destacou como positiva a previsão de pontuação adicional para investigações de violência doméstica e crimes sexuais contra crianças e adolescentes, entendendo que esse ajuste demonstra abertura da MDA para contemplar áreas sensíveis. Já os Entrevistados nº 3 e nº 5 lembraram a valorização social de práticas preventivas, como palestras em escolas e unidades de saúde, que, mesmo sem pontuação formal, são percebidas pela comunidade como ações de alto valor. Um dos relatos mais marcantes foi trazido pelo Entrevistado nº 5, que descreveu como, durante uma palestra, obteve depoimento espontâneo que levou à apuração de um crime, demonstrando, de forma inequívoca, como a aproximação com a comunidade pode gerar resultados concretos para a investigação.

Os Entrevistados nº 2 e nº 3 também ressaltaram experiências estruturadas, como o Dialogar, voltado à redução da reincidência em casos de violência doméstica. Segundo relataram, os resultados já são visíveis e confirmam que a aproximação comunitária e a escuta qualificada têm impacto direto na prevenção da violência, ainda que esse impacto não esteja plenamente refletido nos relatórios de produtividade. O Entrevistado nº 3 destacou, ainda, que, em apresentação à comunidade, recebeu retorno positivo ao expor dados e limitações estruturais da instituição, ilustrando o contraste entre a percepção social de legitimidade e a falta de reconhecimento interno dessas iniciativas.

Nesse contexto, emergiu uma percepção comum: a dificuldade de mensurar o impacto da polícia comunitária não deve ser tratada como obstáculo, mas como oportunidade para aprimorar os instrumentos de gestão. A literatura reforça essa interpretação e alerta que a avaliação de desempenho em modelos de polícia de proximidade requer a observação de dimensões que não são capturadas por métricas tradicionais. Como afirmam Skolnick e Bayley (2002, p. 86):

Mas como avaliar o desempenho de um policial orientado para a comunidade cuja tarefa é tanto a prevenção do crime quanto a prisão? Medir a quantidade de crime que um policial contribuiu individualmente para prevenir não é só impossível; em policiamento comunitário, o sucesso envolve o início de mudanças sutis no comportamento e nas atitudes da comunidade. Por exemplo, aquele bairro está mais entusiasmado em relação à autodefesa? As pessoas estão mais inclinadas a fazer denúncias para a polícia?

Essa reflexão dialoga diretamente com os relatos colhidos, que evidenciam tanto os limites atuais quanto as possibilidades de evolução. Em síntese, há consenso de que a MDA já avançou em pontos específicos, mas ainda possui espaço para evoluir no sentido de abarcar a complexidade do trabalho preventivo e de proximidade, conciliando a gestão por resultados com a valorização das dimensões qualitativas que emergem da relação direta com a população.

Dessa forma, os relatos permitem concluir que, embora a MDA represente um avanço importante na gestão por resultados, sua configuração atual ainda não contempla integralmente as ações preventivas e comunitárias desempenhadas no cotidiano da Polícia Civil. A convergência das percepções dos entrevistados reforça a noção de invisibilidade institucional dessas práticas, ao mesmo tempo em que sugere oportunidade concreta de aprimoramento. É nesse cenário que se insere a proposta apresentada a seguir, a qual busca delinear caminhos para a integração das ações de polícia comunitária aos indicadores de desempenho,

fortalecendo a coerência entre os objetivos estratégicos da PCMG e as demandas da sociedade.

6. PROPOSTA DE SOLUÇÃO E DOCUMENTAÇÃO À LUZ DO MDA

Diante das análises apresentadas, torna-se recomendável que a Metodologia de Desempenho Aprimorado (MDA) da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) evolua para integrar, de forma explícita e sistemática, as ações de polícia comunitária e de proximidade em seus indicadores. Não se trata de implantar uma lógica estranha à instituição, mas de reconhecer e valorizar práticas já consolidadas e dotadas de resultados mensuráveis, que hoje permanecem invisíveis nos relatórios de produtividade. A Polícia Civil mineira já demonstrou maturidade nesse campo, como atestam programas estruturados (a exemplo do Dialogar, com seus índices consistentes de redução da reincidência em violência doméstica) e iniciativas cotidianas, como palestras educativas, mediações de conflito, atuação em conselhos comunitários e parcerias interinstitucionais.

Trata-se, portanto, de aperfeiçoar a MDA a partir de sua própria lógica de diferenciação de esforços institucionais segundo relevância social, ampliando sua coerência interna ao reconhecer que a prevenção, assim como a investigação complexa, demanda recursos, planejamento e expertise específicos.

A lógica da MDA já prevê diferenciação de pontuação entre procedimentos investigativos de acordo com sua complexidade. Investigações de homicídios, organização criminosa ou lavagem de dinheiro, por exemplo, recebem maior peso do que inquéritos de menor potencial ofensivo. Essa diferenciação é legítima, pois reconhece que diferentes atividades demandam níveis distintos de esforço, tempo e recursos. O mesmo raciocínio pode ser aplicado às práticas de polícia comunitária: atividades de proximidade possuem graus variados de complexidade e impacto social, e essa heterogeneidade pode ser refletida em indicadores de esforço e impacto.

Uma possível solução consiste na criação de um módulo específico no sistema PCnet, estruturado em campos padronizados que permitam registrar informações como tipo de atividade (palestra, mediação, visita escolar, programa reflexivo), público-alvo, número de participantes, parcerias envolvidas e resultados imediatos esperados. Além de padronizar registros e permitir extrações automatizadas, esse módulo fortaleceria a rastreabilidade interna das ações de polícia comunitária, possibilitando que essas práticas sejam monitoradas com o mesmo grau de sistematicidade já aplicado aos procedimentos investigativos. Esses

dados, devidamente organizados, seriam extraídos de forma automatizada e integrados aos relatórios da MDA, permitindo que as ações de proximidade sejam mensuradas com o mesmo nível de rigor das atividades investigativas.

Atribuir pontuação a essas práticas não exige a fixação de números absolutos neste momento. O mais adequado é propor critérios abertos de ponderação, que considerem variáveis como a abrangência (número de pessoas alcançadas), a complexidade (planejamento e execução exigidos), o impacto social (redução de reincidência, aumento da confiança, estímulo a denúncias) e a existência de parcerias interinstitucionais. A definição dos tipos de atividade e do peso exato caberia à alta gestão da PCMG, após análise técnica e política, de modo a assegurar equilíbrio com os indicadores já consolidados e não se afastar do negócio institucional.

Para garantir a confiabilidade do novo módulo, a contabilização das atividades comunitárias deveria estar condicionada a um processo de validação pela chefia imediata ou pelo gestor de nível hierárquico superior. Esse mecanismo de ratificação asseguraria que apenas ações efetivamente realizadas fossem incorporadas, afastando a possibilidade de que tais indicadores se transformem em pontos artificiais ou de fácil alcance. Como adverte Bahia (2021, p. 24-25), a validação pelos responsáveis hierárquicos constitui etapa essencial para assegurar legitimidade e rastreabilidade aos dados produzidos, evitando distorções e fortalecendo o controle institucional sobre a mensuração do desempenho. A medida reforçaria a transparência, manteria o padrão de rigor já aplicado à mensuração da produtividade investigativa e preservaria a credibilidade do sistema.

Esse registro estruturado traria ainda benefícios adicionais. Além de viabilizar a mensuração objetiva de práticas preventivas, permitiria a criação de séries históricas para avaliação de impacto, subsidiaria a prestação de contas à sociedade e fortaleceria a imagem institucional da PCMG como promotora de segurança pública participativa e preventiva. Ao integrar esses dados à MDA, a instituição ampliaria sua capacidade de alinhar discurso e prática, valorizando a expertise já existente em polícia de aproximação e consolidando seu compromisso constitucional com a promoção da paz social.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho permitiu evidenciar os pontos de contato entre a lógica de produtividade investigativa, consagrada pela

Metodologia de Desempenho Aprimorado (MDA), e as práticas preventivas e comunitárias que integram a missão constitucional da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG). Enquanto a MDA consolidou-se como ferramenta de modernização administrativa, ao garantir padronização, transparência e racionalidade na aferição do desempenho, persiste a lacuna de indicadores voltados à valorização de iniciativas de polícia de proximidade, que produzem efeitos concretos sobre a redução da criminalidade e o fortalecimento da legitimidade institucional.

O estudo demonstrou que a PCMG já possui maturidade na implementação de práticas comunitárias, como evidenciam programas estruturados – a exemplo do Dialogar – e ações cotidianas de mediação, palestras e parcerias interinstitucionais. A ausência de sua contabilização formal nos relatórios da MDA não se deve à inexistência de resultados, mas à carência de um sistema de registro estruturado que permita transformar tais atividades em dados mensuráveis.

Nesse sentido, a proposta apresentada consistiu em sugerir a criação de um módulo específico no PCnet, voltado ao registro padronizado de atividades comunitárias. Essa inovação permitiria equilibrar indicadores de produto, esforço e impacto, ampliando o alcance da MDA e incorporando dimensões qualitativas que hoje permanecem invisíveis. Para garantir a credibilidade do sistema, a sugestão incluiu a necessidade de validação dos registros pela chefia imediata ou pelo gestor de nível superior, medida que reforçaria a transparência e afastaria riscos de distorção ou uso inadequado dos indicadores.

Os achados da pesquisa indicam que as lógicas investigativa e preventiva não se apresentam em oposição, mas como dimensões complementares da atuação policial. A ausência de reconhecimento formal das ações de proximidade nos indicadores da MDA não decorre de incompatibilidade entre práticas, mas de uma lacuna metodológica passível de correção no âmbito da própria gestão institucional.

Mais do que uma questão técnica, trata-se de um movimento estratégico: integrar as práticas de polícia comunitária à MDA significa alinhar discurso e prática, valorizando servidores que já se dedicam a esse campo e consolidando a imagem da PCMG como instituição comprometida com uma segurança pública preventiva, participativa e orientada para resultados sociais.

Ao reconhecer formalmente o valor das ações de proximidade, a Polícia Civil dá um passo em direção a uma cultura organizacional mais equilibrada, capaz de unir repressão qualificada e prevenção, fortalecendo seu papel constitucional de promotora da paz social.

REFERÊNCIAS

- BAHIA, Leandro Oliveira. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília, DF: Enap, 2021. 43 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6820>. Acesso em: 13 out. 2025.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 out. 2025.
- FERRAREZI, Elisabete. Capital social: conceitos e contribuições às políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 54, n. 4, p. 7-22, out./dez. 2003. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/273/279/0>. Acesso em: 13 out. 2025.
- FERREIRA, Daniel Victor Silva. Lógicas institucionais do policiamento comunitário: esquema analítico e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 2, p. 287-311, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/XXbPkvwFvnRGkdLzhdg67pp/>. Acesso em: 16 out. 2025.
- LIMA, Renato Sérgio de. A gestão da vida e da segurança pública no Brasil. **Sociologia & Antropologia**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 415-450, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sant/a/GXvgpX8S3K9dFzL4GMCKy7G/>. Acesso em: 16 out. 2025.
- LOPES JR., Aury. **Direito processual penal**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.
- LOPES JR., Aury. **Fundamentos do processo penal: introdução crítica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINAS GERAIS. Escritório de Prioridades Estratégicas. **Caderno de indicadores**. Belo Horizonte: Governo de Minas Gerais, 2011. 270 p. Disponível em: https://www.mg.gov.br/sites/default/files/caderno_indicadores.pdf. Acesso em: 13 out. 2025.
- MINAS GERAIS. Polícia Civil. **Metodologia de Desempenho Aprimorado: metas biênio 2025-2026**. Documento Metodológico. Belo Horizonte: Diretoria de Estatística e Análise Criminal – DEACrim/SIIP/PCMG, fev. 2025. Acesso restrito.
- MINAS GERAIS. Polícia Civil. **Relatório de Produtividade dos Departamentos de Polícia Civil: metas para o biênio 2023-2024**. Belo Horizonte: Polícia Civil de Minas Gerais, 2023. 20 p.

MINAS GERAIS. Polícia Civil. **Planejamento Estratégico da Polícia Civil de Minas Gerais 2023-2027**. Belo Horizonte: Polícia Civil de Minas Gerais, 2023.

MINAS GERAIS. Polícia Civil. **Plano de Integridade da Polícia Civil de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Polícia Civil de Minas Gerais, 2022.

MINAS GERAIS. Polícia Civil. **Introdução à metodologia do Programa Dialogar**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Civil de Minas Gerais, 2024. E-book (Curso de extensão, modalidade EaD).

MUNIZ, Jacqueline. Resistências e dificuldades de um programa de policiamento comunitário: o caso de Copacabana. **Tempo Social**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 187-214, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ts/a/kPNHghDC6sLxzbwT7fWvv4C/>. Acesso em: 16 out. 2025.

PINC, Tânia. Desempenho policial: treinamento importa? **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 36-55, 2009. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/download/39/37>. Acesso em: 16 out. 2025.

ROLIM, Marcos. **A síndrome da Rainha Vermelha**: policiamento e segurança pública no século XXI. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; Oxford: University of Oxford, Centre for Brazilian Studies, 2006.

ROLIM, Marcos. Confiança nas polícias: percepção dos residentes e qualidade da democracia. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 20, n. 48, p. 188-221, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/GZv4XbJYK9FVWjYNYgX3MCS/>. Acesso em: 16 out. 2025.

ROLIM, Marcos Flávio; PEREIRA, Vanessa de Quadros. A eficiência policial e seus indicadores. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 314-331, ago./set. 2022. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/1445>. Acesso em: 16 out. 2025.

SKOLNICK, Jerome H.; BAYLEY, David H. **Policiamento comunitário**: questões e práticas através do mundo. São Paulo: Contexto, 2002. (Coleção Polícia e Sociedade, v. 6).

ZANETIC, André; PAES MANSO, Bruno; NATAL, Ariadne; OLIVEIRA, Thiago Rodrigues de. Legitimidade da polícia. Civitas – **Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 16, n. 4, p. 543-567, 2016. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/download/24183/15238/>. Acesso em: 16 out. 2025.

Anexo I

Proposta de questionário entrevista

Informações Pessoais

Nome / idade / a quanto tempo está na PCMG / formação acadêmica / que tipo de formação continuada já frequentou pela Acadepol.

Questões em escala likert

- Você acredita que instrumentos de gestão sejam importantes para a instituição Polícia Civil de Minas Gerais?

Concordo totalmente 1 / 2 / 3 / 4 / 5 Discordo totalmente

- Especificamente em relação à Metodologia de Desempenho Aprimorado (MDA), qual o seu grau de concordância com a afirmação de que ela é importante para a PCMG?

Concordo totalmente 1 / 2 / 3 / 4 / 5 Discordo totalmente

- Em sua percepção, o atual sistema de metas (MDA) influencia de forma positiva o impacto operacional da sua unidade na sua circunscrição?

Concordo totalmente 1 / 2 / 3 / 4 / 5 Discordo totalmente

- Em que medida você percebe que as atividades de polícia comunitária (reuniões com a comunidade, visitas, palestras, etc.) são uma diretriz priorizada e incentivada pela sua chefia imediata e superior?

Nenhuma medida 1 / Pouca medida 2 / Alguma medida 3 / Grande medida 4 / Totalmente priorizada 5

- Você considera que as atividades de polícia comunitária deveriam ser formalmente incorporadas e valorizadas nos indicadores da Metodologia de Desempenho Aprimorado (MDA)?

Concordo totalmente 1 / 2 / 3 / 4 / 5 Discordo totalmente

- Na sua opinião, a atuação preventiva tem impacto na redução da criminalidade?

Concordo totalmente 1 / 2 / 3 / 4 / 5 Discordo totalmente

- Com que frequência sua unidade recebe recursos e diretrizes claras para implementar ações de polícia comunitária/preventiva?

Nunca 1 / Raramente 2 / Às vezes 3 / Frequentemente 4 / Sempre 5

Respostas abertas

Por que instrumentos de Gestão são importantes para a Polícia Civil?

Em uma visão macro social, como a atuação preventiva da Polícia Civil tem impacto na redução da criminalidade?

Em sua experiência, qual a importância do trabalho preventivo no bojo das ações de Polícia comunitária e de aproximação? Se possível cite algum caso emblemático.

Em sua unidade, de que forma se manifesta o estímulo institucional (ex: treinamento, recursos, reconhecimento em avaliações, diretrizes claras) para a realização de ações de polícia comunitária/preventiva?

As demandas pelas ações no bojo de Polícia comunitária normalmente se originam como em sua unidade? Se possível cite exemplos.

Que sugestões você daria para que o trabalho preventivo ganhasse mais espaço e reconhecimento dentro da lógica de resultados da PCMG?

Além dos pontos abordados acerca da temática, gostaria de registrar mais alguma observação?

— Fim do questionário —