

# A Aplicação do Modelo de Excelência da Gestão na Segurança Pública como Ferramenta de Redução de Indicadores Criminais

**Nicotari, R.**

[nicotari@usp.br](mailto:nicotari@usp.br)

Polícia Militar do Estado de São Paulo, PMESP

**Crozatti, J.**

[jcrozatti@usp.br](mailto:jcrozatti@usp.br)

Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, USP

## **Resumo:**

O presente artigo analisou a aplicação do Modelo de Excelência da Gestão, desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade na Polícia Militar do Estado de São Paulo e os impactos na redução dos indicadores criminais de segurança pública. Os dados foram obtidos a partir da análise de Relatórios Organizacionais, Diagnósticos de Maturidade da Gestão, indicadores criminais e de desempenho da Organização Policial-Militar denominada Comando de Policiamento do Interior Nove, unidade com maior pontuação no Prêmio Polícia Militar da Qualidade, processo que avalia e certifica internamente a Excelência da Gestão. A fundamentação teórica foi alicerçada com a revisão bibliográfica inédita dos documentos internos da Instituição e referenciais relativos ao tema. A pesquisa quantitativa apropriou-se de dados criminais disponíveis no site da transparência da Secretaria de Segurança Pública do estado de São Paulo, os quais evidenciaram a redução de todos os indicadores criminais avaliados da amostra de 2015 a 2019 e a correlação com a crescente pontuação no prêmio, demonstrando que o modelo e a avaliação da gestão podem impactar positivamente na melhoria da prestação dos serviços de segurança pública à sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão; Modelo; Redução Criminal; Segurança Pública.

## **Abstract:**

This article analyzed the application of the Management Excellence Model, developed by the National Quality Foundation, in the Military Police of the State of São Paulo and the impacts on the reduction of criminal indicators of public safety. The hypothesis was tested based on the analysis of Organizational Reports, Management Maturity Diagnoses and criminal and performance indicators of the Military-Police Organization called Interior Police Command Nine, unit with the highest score in the Military Police Quality Award, a process that evaluates and internally certifies management excellence. The theoretical foundation was based on an unprecedented bibliographical review of the Institution's internal documents and references related to the subject. The quantitative research appropriated

criminal data available on the transparency website of the Secretariat of Public Security of the state of São Paulo, which showed the reduction of all criminal indicators evaluated in the sample from 2015 to 2019 and the correlation with the increasing score in the award demonstrating that the management model and assessment can positively impact on improving the provision of public safety services the society.

**Keywords:** Criminal Reduction; Management; Model; Public Safety.

## 1. Introdução

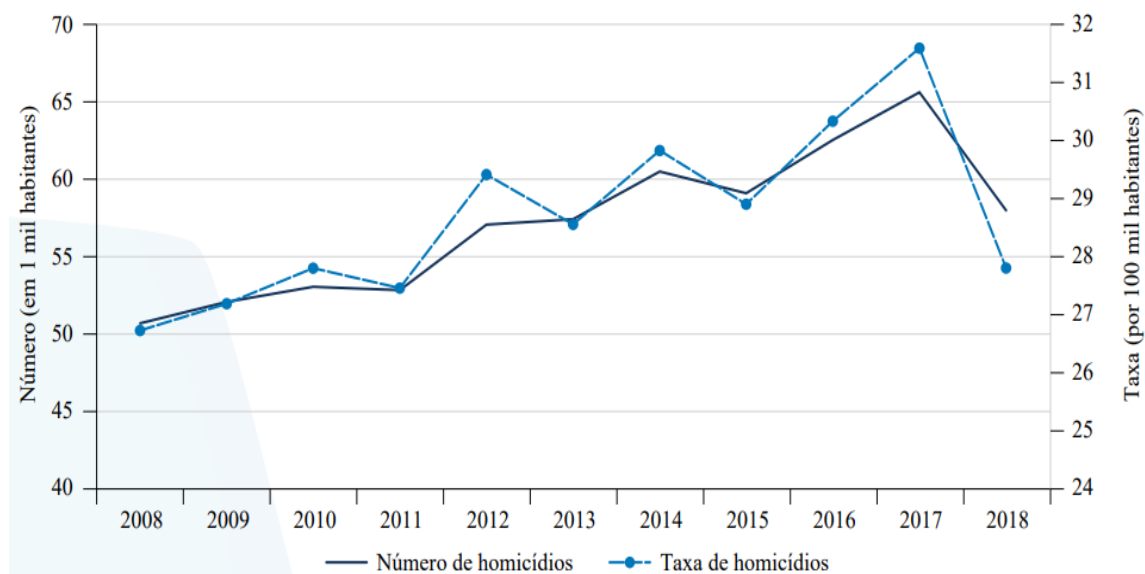
A violência no Brasil faz emergir grandes desafios aos gestores de políticas públicas na busca de soluções que visem potencializar as ações de prevenção, combate ao crime e promoção da segurança à sociedade. Entre os delitos registrados no Brasil, a violência contra a pessoa entoa um cenário preocupante.

Sachsida e Mendonça (2014), no artigo intitulado “Combatendo homicídios no Brasil: o que funciona em São Paulo, funciona na Bahia?”, publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), relatam que, de acordo com dados regionais extraídos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2009, foram registrados no Brasil 27,1 homicídios por grupo de 100 mil habitantes, representando um aumento de 83,1% em comparação ao período de 1980 e 1984, que registrou 14,8 homicídios por grupo de 100 mil habitantes. Os autores destacam os estados de Alagoas com 59,3 assassinatos por 100 mil habitantes, seguido dos estados de Espírito Santo com 56,9 e Pernambuco com 44,9 assassinatos por 100 mil habitantes. No cenário oposto, a pesquisa retrata os estados de Piauí com 12,4 assassinatos por 100 mil habitantes, Santa Catarina com 13,4 e São Paulo com 15,8 como menores indicadores de violência do país.

Essa dicotomia entre estados mais violentos e menos violentos, suscitam questionamentos acerca das políticas de segurança adotadas e seus impactos no combate ao crime e o estudo de Sachsida e Mendonça (2014), nos remete, exatamente, ao debate de que a adoção de diferentes estratégias policiais pode incidir em resultados diversos no combate à criminalidade.

Doravante, conforme análise do IPEA, realizada com as informações oriundas do Sistema de Informação sobre Mortalidade do Ministério da Saúde (SIM/MS), houve 57.956 homicídios no Brasil em 2018, o que perfaz uma taxa de 27,8 mortes por 100 mil habitantes (Cerqueira & Bueno, 2020). O gráfico abaixo, desenvolvido pelo IPEA, expõe a trajetória do número e taxa de homicídios no Brasil entre 2008 e 2018.

Gráfico 1 – Número e taxa de homicídios no Brasil (2008-2018)



Fonte: Atlas da Violência (IPEA), 2020

Cerqueira e Bueno (2020) ainda ressaltam que, entre 2017 e 2018, houve a redução de 12% da taxa de homicídio, o qual passou de 31,6 para 27,8 ocorrências por 100 mil habitantes.

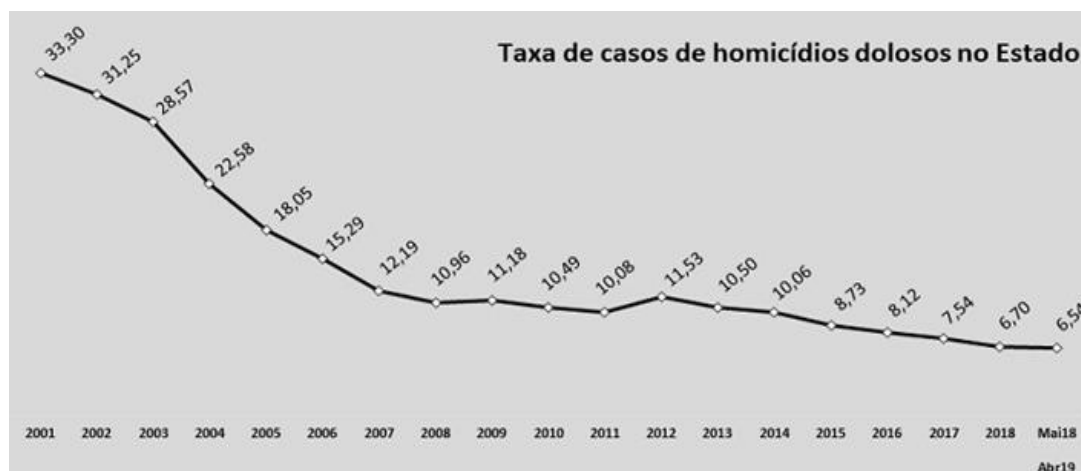
Entretanto, o Anuário Brasileiro de Segurança Pública publicado pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP) em 2020, indica que o número de mortes violentas intencionais no país no 1º semestre de 2020 totalizou 25.712 vítimas, representando um aumento de 7,1% em relação ao mesmo período de 2019, ou seja, indicando novo crescimento (Fórum Brasileiro de Segurança Pública [FBSP], 2020).

Em estudo publicado em 2019 pelo Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC), o Brasil apresenta a segunda maior taxa de homicídios da América do Sul com 30,5 homicídios por 100 mil habitantes, atrás apenas da Venezuela que contabilizou a taxa de 56,8 (Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime - UNODC, 2022).

Em contraste com a violência insculpida no cenário nacional, o estado de São Paulo apresenta distinta performance de combate ao crime.

Os dados a seguir, extraídos do site da transparência da Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo (SSP/SP), demonstram que ocorreram reduções sucessivas nos crimes de homicídios no estado de São Paulo de 2001 até abril de 2019, ano que foi registrada a taxa de 6,54 homicídios por 100 mil habitantes.

Gráfico 2 – Taxa de homicídios dolosos por 100 mil habitantes no estado de São Paulo



Fonte: SSP/SP, 2019

Cabe ressaltar que em 2021, o estado de São Paulo registrou nova redução com a taxa de 6,04 homicídios dolosos por 100 mil habitantes, ou seja, a menor taxa do Brasil de acordo com informações emitidas pelo Atlas da Violência de 2020, organizado pelo IPEA (Polícia Militar do Estado de São Paulo - PMESP, 2021, p. 24-25).

Nesta conjuntura, o presente artigo tem como objetivo analisar a implementação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) na PMESP como uma das ferramentas gerenciais empregadas para a redução dos indicadores criminais.

Como caminho metodológico o trabalho usa o caso da Organização Policial-Militar (OPM) denominada de Comando de Policiamento do Interior-9 (CPI-9), que atua na prevenção e repressão imediata de crimes no município de Piracicaba e região, interior do estado de São Paulo.

Este caso foi selecionado por ser reconhecido como a OPM do estado de São Paulo com maior grau de maturidade da gestão na implementação do MEG® da PMESP por meio do Prêmio Polícia Militar da Qualidade (PPMQ) de 2019, com a outorga da certificação da Excelência da Gestão em grau Ouro (PMESP, 2019).

O estudo descreve, em complemento, o PPMQ, como ferramenta de gestão e de avaliação das políticas públicas de segurança que podem ser disseminadas às outras organizações do mesmo ramo.

O objetivo deste trabalho é aferir e investigar se a OPM com alto grau de maturidade da gestão e implementação do MEG®, avaliada pelos critérios do PPMQ, apresenta redução significativa nos indicadores de criminalidade no território de atuação.

Nesse sentido, o artigo foi desenvolvido em cinco seções, sendo a primeira introdutória para contextualizar o objeto de estudo e a interface com a violência no Brasil em seus diferentes cenários nos entes federativos. A segunda seção refere-se à revisão bibliográfica com a abordagem dos referenciais teóricos, incluindo documentos exclusivos da PMESP. A terceira descreve a metodologia de pesquisa, a quarta expõe os resultados e análises da pesquisa e por fim, seguem as conclusões finais do trabalho.

## **2.Revisão bibliográfica**

Este tópico tem por objetivo realizar a revisão bibliográfica do estudo com a apresentação do MEG®, os aspectos que motivaram a criação da FNQ, bem como, delinear os documentos da PMESP que norteiam o processo de certificação da Excelência da Gestão denominado PPMQ.

### **2.1. O Modelo de Excelência da Gestão e sua aplicação na PMESP**

Em 11 de outubro de 1991, na cidade de São Paulo, impulsionado pelo Programa Brasileiro de Produtividade e Qualidade (PBPQ) instituído por força do Decreto Federal n.º 99.675 de 7 de novembro de 1990 (BRASIL, 1990), o qual tinha como objetivo introduzir no país uma tecnologia modernizante denominada “Gestão da Qualidade Total”, um grupo de 39 representantes dos setores públicos e privados deram origem à Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), entidade sem fins lucrativos cuja incumbência era desenvolver o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e seu processo de premiação no Brasil (Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, 2022).

Para a concreção do PNQ, a então FPNQ utilizou-se do modelo americano da Fundação Malcom Baldrige da Gestão pela Qualidade Total como referência às organizações brasileiras, o qual seguiu alinhado até 2000.

O Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade, responsável pela gestão estratégica do PBPQ foi extinto por meio do Decreto Federal n.º 4.151, de 7 de março de 2002 (BRASIL, 2002), mas a FPNQ seguiu com força e vigor, e, em 2005, após ampla reestruturação com a eleição de uma nova Governança e reformulação da logomarca, passou a ser denominada Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Em ato contínuo, estudos realizados pelo Núcleo

Técnico Critérios de Excelência, conduziu a FNQ a publicar o primeiro MEG® brasileiro, o qual se segue até os dias atuais (FNQ, 2018).

Neste íterim, alinhada ao cenário de mudanças das organizações no país, em 1997, a PMESP passou a inculpir um novo modelo de gestão policial-militar ao incorporar três importantes estratégias: a filosofia de Polícia Comunitária, a proteção incondicional aos Direitos Humanos e a Gestão pela Qualidade, este último substituído em 2021, após a revisão iniciada em 2019, pela estratégia de Excelência da Gestão (PMESP, 2021).

No mesmo ano, em 1997, para adequar a gestão institucional às mais modernas técnicas e tendências de administração contemporâneas e implementar, definitivamente, o pilar estratégico da Gestão pela Qualidade, a PMESP firmou parceria com a FNQ para adoção do MEG® na segurança pública (PMESP, 2021).

Destarte, o MEG® utilizado pela PMESP, representado na figura 1, contempla os oito critérios de excelência que norteiam a gestão, estratificados em processos gerenciais (azul e verde) e, em resultados organizacionais (amarelo) (FNQ, 2014).

**Figura 1– Modelo de Excelência da Gestão® - 7ª edição**



Fonte: FNQ (2014, p. 15)

Os citados processos e a implementação do MEG® são adotados conforme deliberação do Comandante da OPM que ocupa o posto de Coronel ou de Tenente-Coronel (PMESP, 2019).

Referente à relevância do MEG® para a PMESP, Serpa (2017), retrata que as OPM que adotaram e implementaram o MEG® obtiveram melhores resultados organizacionais do que as que não o fizeram, como restou demonstrado no comparativo entre as médias dos indicadores

criminais, operacionais e gerenciais escolhidos, fruto de requisitos sugeridos pelo próprio MEG® (Serpa, 2017).

A implementação do MEG® na segurança pública brasileira era exclusiva da PMESP. Porém, a partir de 2017, a Polícia Militar do Estado da Bahia (PMBA), observando a experiência com a implementação do MEG® e do PPMQ da PMESP e os resultados globais na redução dos índices de criminalidade no estado de São Paulo, instituiu o Prêmio Polícia Militar de Gestão da Qualidade e a adesão ao MEG® da FNQ, como parte do processo de certificação das OPM da PMBA, por meio da Portaria n.º 38, de 10 de julho de 2017 (PMBA, 2017) cujo processo segue vigente até o ano de 2022.

Porém, uma melhor compreensão acerca da eficácia do processo de avaliação da gestão e de seus resultados entre a PMESP e a PMBA, ainda carece de análise comparativa entre os processos e indicadores obtidos pelas citadas organizações.

## **2.2. O Prêmio Polícia Militar da Qualidade – PPMQ do estado de São Paulo**

O PPMQ foi instituído no ano de 2001, por meio da Nota de Instrução n.º PM6-001/30/01, com a missão de incentivar as OPM à prática da Excelência da Gestão na PMESP e potencializar o grau de comprometimento de cada uma com a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (PMESP, 2001).

Outro relevante documento introduzido junto à criação do PPMQ foi o “Guia do Auditor” que regulou a participação dos avaliadores no prêmio instituindo um Código de Ética próprio, dividido em Declaração de Princípios, Regras de Conduta, Regras de Confidencialidade e Regras sobre Conflitos de Interesse (PMESP, 2001).

É relevante citar que a Banca Avaliadora (BA) do prêmio é composta, ao menos, por um avaliador civil entre os militares. O objetivo desta parceria é ampliar o grau de controle e participação social na análise e indicação de melhorias da gestão da OPM que participa do PPMQ.

O processo de realização do PPMQ está envolto em normas gerais e específicas definidas pela PMESP e em materiais didáticos da FNQ que parametrizam os fatores de avaliação do grau de maturidade da gestão.

As principais etapas do PPMQ correspondem à candidatura e sua análise, precedida da preparação das OPM para implementação do MEG® da FNQ com a realização da autoavaliação e elaboração do Relato Organizacional (RO) pela própria candidata, a avaliação com a composição e treinamento da BA, auditoria presencial à OPM candidata e a devolutiva da

avaliação às OPM por meio do instrumento denominado Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG).

Por fim, ocorrem a certificação, a solenidade de reconhecimento público e a avaliação final de todo o processo (PMESP, 2019).

O sistema de pontuação tem como escopo aferir o grau de maturidade e aderência dos processos gerenciais ao MEG® e aferir os resultados organizacionais de cada OPM inscrita, conforme sistema de pontuação expresso no quadro 1.

Quadro 1 – Quadro de pontuação máxima dos itens e critérios do MEG®

CRITÉRIOS E ITENS	PONTUAÇÃO MÁXIMA
<b>1. LIDERANÇA</b>	<b>55</b>
1.1 Cultura Organizacional e desenvolvimento da gestão	15
1.2 Governança	10
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	15
1.4 Análise do desempenho da organização	15
<b>2. ESTRATEGIAS E PLANOS</b>	<b>35</b>
2.1 Formulação das estratégias	15
2.2 Implementação das estratégias	20
<b>3. CLIENTES</b>	<b>40</b>
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado	20
3.2 Relacionamento com clientes	20
<b>4. SOCIEDADE</b>	<b>30</b>
4.1 Responsabilidade socioambiental	15
4.2 Desenvolvimento social	15
<b>5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO</b>	<b>25</b>
5.1 Informações da organização	15
5.2 Conhecimento da organização	10
<b>6. PESSOAS</b>	<b>45</b>
6.1 Sistemas de trabalho	15
6.2 capacitação e desenvolvimento	15
6.3 Qualidade de vida	15
<b>7. PROCESSOS</b>	<b>50</b>
7.1 Processos da cadeia de valor	20
7.2 Processos relativos a fornecedores	10
7.3 Processos econômico-financeiros	20
<b>Subtotal Processos Gerenciais</b>	<b>280</b>
<b>8. RESULTADOS</b>	
8.1 Econômico-financeiros	50
8.2 Sociais e ambientais	35
8.3 Relativos aos clientes e ao mercado	50
8.4 Relativos às pessoas	35
8.5 Relativos aos processos	50
<b>Subtotal Resultados Organizacionais</b>	<b>220</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>500</b>

Fonte: FNQ (2014, p. 28)



A metodologia de avaliação do MEG® da FNQ foi adaptada pela PMESP por meio de estudo realizado pela 6ª Seção do Estado-Maior (6ª EM/PM) coordenadora do prêmio, com o desenvolvimento em 2015, de planilha no formato *Microsoft Excel*, denominada PMESP AVAL, visando promover e facilitar o entendimento dos fatores e sua efetiva avaliação pelos membros da BA, civis e militares (PMESP, 2015). A planilha citada é a ferramenta de pontuação para o avaliador do PPMQ. Através dessa, cada item dos critérios de excelência do MEG® são avaliados minuciosamente.

Destarte, para atender a avaliação dos processos gerenciais, a BA realiza a leitura do RO da OPM à qual foi designada para avaliar e preenche a PMESP AVAL observando os fatores de enfoque, aplicação, aprendizado e integração das práticas descritas pela OPM em cada critério e item do MEG®, enquanto para os resultados organizacionais, a avaliação incide aos fatores de relevância, melhoria, competitividade e compromisso dos indicadores que mensuram as práticas de gestão apresentadas pela OPM no RO (FNQ, 2014).

No tocante aos processos gerenciais, definidos do critério 1 ao 7 do MEG®, no fator enfoque, são questionados pelos avaliadores o atendimento aos processos gerenciais, complemento para excelência, proatividade, agilidade e padrões gerenciais suficientes.

Para o fator aplicação, indaga-se a abrangência dos processos gerenciais e do complemento para excelência, controle da prática e evidências descritas.

Quanto ao aprendizado organizacional, avalia-se o aperfeiçoamento recente nos últimos três anos e exemplaridade apresentada que retrata a inovação desenvolvida pela OPM na gestão da segurança pública.

Enfim, a integração, como último fator de avaliação dos processos gerenciais na PMESP AVAL, investiga o inter-relacionamento, a cooperação entre as áreas gestoras e requisitos das partes interessadas da segurança pública da OPM e, a coerência da prática de gestão desenvolvida com os valores, princípios, estratégias e objetivos delineados pela PMESP.

Para a resposta dos processos gerenciais, o avaliador realiza a leitura do RO da OPM e assinala a opção “Sim” (atende ao quesito) ou “Não” (não atende ao quesito). A resposta do avaliador irá gerar, automaticamente, a pontuação da avaliação do item consoante o preconizado pelo sistema de pontuação da FNQ.

Além das opções acima, o avaliador poderá inserir a resposta “Sim VV” que significa a necessidade de verificar, durante a auditoria presencial à OPM, evidências das práticas de gestão relatadas no RO.

Para o critério “Resultados”, a PMESP AVAL utiliza o método de análise qualitativa e quantitativa dos indicadores que permite ao avaliador verificar o desempenho da OPM no que concerne aos fatores relevância, melhoria, competitividade e compromisso.

Uma importante peculiaridade da PMESP AVAL encontra-se na possibilidade de inserção, pelo avaliador, dos pontos fortes (PF) apresentados pela OPM no RO, como indicativo de manutenção da prática, bem como, das oportunidades de melhoria (OM), ou seja, observações indicadas pela BA como necessárias para melhoria da gestão e adequação ao MEG®.

Essa qualidade da PMESP AVAL, que possibilita indicar PF e OM, constitui-se em outro documento denominado DMG, relatório devolutivo da avaliação remetido a todas as OPM participantes do PPMQ independente de certificação, ao final do ciclo, cujo objetivo é promover orientações ao Comandante da OPM ao aperfeiçoamento das práticas de gestão e melhoria do desempenho da OPM (PMESP, 2017).

O resultado do PPMQ é delineado por meio de faixa de pontuação atribuída à OPM pela BA no processo de avaliação, com o reconhecimento nos graus bronze, prata ou ouro, de acordo com o Quadro 2.

**Quadro 2–Pontuação para certificação no Prêmio Polícia Militar da Qualidade**

<b>NÍVEL 2 – CADERNO “RUMO À EXCELÊNCIA” DA FNQ</b>	
<b>ATÉ 200 PONTOS</b>	<b>CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO</b>
<b>ENTRE 201 E 300 PONTOS</b>	<b>TROFÉU EM GRAU BRONZE</b>
<b>ENTRE 301 E 400 PONTOS</b>	<b>TROFÉU EM GRAU PRATA</b>
<b>ENTRE 401 E 500 PONTOS</b>	<b>TROFÉU EM GRAU OURO</b>

Fonte: adaptado de PMESP (2019, p. 10)

No âmbito federal, cabe destacar que, em 2020, o Tribunal de Contas da União (TCU) prescreveu como ferramenta de governança o processo de autoavaliação em governança pública organizacional, com enfoque às organizações que almejam promover suas próprias melhorias. A publicação do TCU, portanto, reforça positivamente o processo de autoavaliação empregado na PMESP desde 2001, como uma estratégia de governança para a melhoria contínua da gestão das OPM.

Analisar uma política pública talvez seja um dos grandes desafios contemporâneos do estado brasileiro em suas diversas e complexas realidades regionais (Sechi, 2016). O PPMQ, nesse sentido, atende à diretriz nacional recentemente traçada e procura estabelecer um processo para

atender a esse requisito. Esse processo, portanto, poderá contribuir para o fortalecimento da gestão das organizações públicas no país e gerar valor a toda sociedade (Moore, 2002).

### **3. Metodologia de pesquisa**

Todo estudo científico visa identificar, descrever e prever fatos e fenômenos do mundo real, tendo como fator motivador uma situação-problema. É responsável pela construção do conhecimento que surge a partir da determinação de um objeto de investigação e da explicação por meio de um método sistematizado de observação, análise e conclusão já que “A Ciência se caracteriza como uma forma de conhecimento objetivo, racional, sistemático, geral, verificável e falível” (Gerhardet & Silveira, 2009).

Este estudo contemplou o método hipotético-dedutivo por meio da racionalidade (Gerhardet & Silveira, 2009). Os dados para análise foram alçados com o objetivo de avaliar se a implementação do MEG® e do processo de avaliação da segurança pública denominada PPMQ na PMESP como ferramentas de aperfeiçoamento da gestão das estruturas e sistemas de segurança pública, podem impactar na redução dos indicadores criminais.

Os procedimentos metodológicos usados são: A pesquisa bibliográfica a respeito da violência no país e no estado de São Paulo e das proposições e conceitos do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e a pesquisa documental dos Relatórios Organizacionais (RO) do CPI-9, a qual possibilitou o entendimento sobre o processo em análise do contexto histórico desta unidade da PMESP, usado como referência de destaque, no contexto das unidades que compõem a instituição dentre as que implementaram o programa de Excelência da Gestão na PMESP. Contemplou-se também, o uso de métodos quantitativos, no que concerne à abordagem para análise de dados criminais, pontuação no PPMQ, identificação das OM indicadas pela banca avaliadora e OM implementadas pelo CPI-9 em pesquisa de campo.

Quanto à natureza, a pesquisa objetivou gerar conhecimentos à aplicação prática com a utilização do PPMQ como diagnóstico de análise e melhoria da gestão.

Enfim, quanto ao objetivo, a pesquisa descritiva buscou revelar fatos relacionados à aplicação do MEG® na redução criminal.

### **4. Resultados e análises**

O CPI-9 é um Órgão Público da administração direta do Poder Executivo do estado de São Paulo, responsável pelo planejamento e coordenação do policiamento a ser realizado nos municípios de sua região de atuação, por suas unidades subordinadas, fornecendo-lhes os meios

necessários para a manutenção da ordem pública e sua restauração, quando violada (PMESP, 2018).

Em 2017, era formado por sua sede e mais seis Batalhões de Policiamento, com 26 Companhias, 30 Grupamentos e 16 Pelotões, totalizando 79 pontos fixos de atendimento, distribuídos em 52 municípios do interior paulista, numa área territorial de 17.420 quilômetros quadrados, com uma população de mais de 3,2 milhões de habitantes. Tem como Comandante, um oficial no posto de Coronel (PMESP, 2018).

#### **4.1. Análise quanto à pontuação obtida pelo CPI-9 no PPMQ**

A abordagem analítica deste quesito tem supedâneo na consulta individual dos RO confeccionados pelo CPI-9 por ocasião da participação do PPMQ nos anos de 2015 a 2019, últimos 5 anos, alicerçado pelo fato de que em 2020 e 2021 não há dados disponíveis para a pesquisa devido a suspensão do PPMQ fundamentada pela pandemia do COVID-19 conforme disciplinou o Despacho n.º PM6-002/21/20, Circular de 08 de junho de 2020 (PMESP, 2020).

É imperioso destacar que em 2015, o CPI-9 participou do nível 1 do PPMQ, obtendo a Placa de Reconhecimento no referido ano. A partir de 2016, a participação ocorreu no nível 2, cuja premiação obedece a métrica de certificação nos graus bronze, prata ou ouro.

Nesse sentido, a Tabela 1 demonstra que o CPI-9 obteve pontuação total crescente em cada ciclo (ano) do PPMQ, com alcance de 442 pontos em 2019, 88% do máximo possível, identificando uma melhoria gradual do nível de maturidade da gestão.

Outro aspecto importante, o critério “Processos” teve aumento de pontuação de forma progressiva, destacando-se que em 2019 obteve pontuação próxima do total, 48 pontos de 50 possíveis, o que indica um aperfeiçoamento contínuo dos processos da gestão do CPI-9.

Os resultados dos demais critérios não apresentam tendência em razão das oscilações nas pontuações ano a ano.

**Tabela 1 – Pontuação do CPI-9, por critérios do Modelo da Excelência da Gestão, nos Prêmios da Polícia Militar da Qualidade no período de 2015 a 2019**

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	PPMQ NÍVEL 1	PPMQ NÍVEL 2				PONTUAÇÃO MÁXIMA DO CRITÉRIO
	ANO	ANO				
	2015	2016	2017	2018	2019	
	Total	Total	Total	Total	Total	
1 - LIDERANÇA	16,50	51,00	55,00	44,00	47,00	55,00
2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS	10,00	20,00	35,00	32,00	33,00	35,00
3 - CLIENTES	16,00	40,00	24,00	17,00	37,00	40,00
4 - SOCIEDADE	12,00	22,50	24,00	23,00	28,00	30,00
5 - INFORMAÇÕES CONHECIMENTO	9,60	21,25	15,00	14,00	17,00	25,00
6 - PESSOAS	12,00	27,00	39,00	38,00	37,00	45,00
7 - PROCESSOS	23,10	26,50	45,00	46,00	48,00	50,00
8 - RESULTADOS	30,00	208,25	138,50	205,00	196,00	280,00
TOTAL DE PONTOS	129,20	307,25	375,50	418,00	442,00	500,00
CERTIFICAÇÃO	PLACA	PRATA	PRATA	OURO	OURO	

Fonte: adaptado de PMESP (2015a, 2016a, 2017a, 2018a, 2019d)

#### 4.2. Aproveitamento das oportunidades de melhoria (OM)

Em análise pormenorizada dos RO do CPI-9, entre os anos de 2015 e 2019, podem-se constatar os apontamentos confeccionados pelos avaliadores no que concernem as OM sugeridas, as quais foram contabilizadas em cada critério na Tabela 2.

Para a identificação das OM implementadas, foi necessária a consulta ao setor denominado Escritório da Qualidade do CPI-9, que identificou e apontou quantitativamente as OM implementadas. Para cálculo da taxa foi utilizado a regra de OM indicadas pela BA versus OM implementadas pelo CPI-9.

Assim, a Tabela 2 evidencia que 42,5 % das OM sugeridas pelos avaliadores foram consideradas e implementadas pelo CPI-9, com destaque para o critério “Estratégias e Planos” com 81,48%, seguido do critério “Informações e Conhecimento” com 65,21% e do critério “Clientes” com 43,75 %.

Embora os dados analisados representem uma indicação quantitativa, permitem uma interpretação de que as informações contidas no DMG como OM foram significativas para o CPI-9. É imperioso destacar a necessidade de um estudo qualitativo das OM identificadas pelo CPI-9, a fim de medir os impactos e a efetividade nos resultados organizacionais da OPM,

precipuaemente, aqueles que tangenciam a redução dos indicadores criminais apresentados na Tabela 3.

**Tabela 2 – Comparativo de oportunidades de melhoria apontadas no diagnóstico de maturidade da gestão x oportunidades de melhoria implementadas pelo CPI-9 no período de 2015 a 2019**

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	PPMQ NÍVEL 1		PPMQ NÍVEL 2								TOTAL		Taxa de Aproveitamento da OM por Critério
	ANO		ANO										
	2015		2016		2017		2018		2019		A	B	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B			
1 - LIDERANÇA	7	7	8	1	10	0	17	3	15	5	57	16	28,07%
2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS	4	4	5	3	1	0	19	14	8	1	27	22	81,48%
3 - CLIENTES	5	4	1	0	5	0	14	9	8	1	32	14	43,75%
4 - SOCIEDADE	2	2	1	1	6	3	16	4	8	2	32	12	37,5%
5 - INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	4	3	3	1	3	1	8	8	5	2	23	15	65,21%
6 - PESSOAS	7	5	5	0	4	0	19	4	12	5	47	14	29,78%
7 - PROCESSOS	5	5	3	2	1	1	25	5	13	5	47	18	38,29%
8 - RESULTADOS	4	3	11	0	4	2	1	0	3	3	23	8	34,78%
TOTAL	38	33	37	8	34	7	119	47	72	24	280	119	42,5%
A – Oportunidades de Melhorias sugeridas pela Banca Avaliadora do Prêmio Polícia Militar da Qualidade													
B – Oportunidades de Melhorias implementadas pelo CPI-9													

Fonte: Adaptado de PMESP (2015c, 2016b, 2017c, 2018b, 2019c)

### 4.3. O fenômeno da redução criminal

Os dados estatísticos contidos nas tabelas 3, 4 e 5 são dados públicos oriundos de consulta à página oficial da SSP/SP.

Estes indicadores permitem uma análise quantitativa de tendência, variação e nível atual dos principais delitos ocorridos na área do CPI-9 no período de 2015 a 2019, ou seja, desde o cenário inicial em 2015, caracterizado pela implementação do MEG® até 2019, último ano de realização do PPMQ, em que foi reconhecida com o grau Ouro.

Observa-se, na Tabela 3, no período de 2015 a 2019, uma tendência de decréscimo dos indicadores criminais que se alinha ao aumento de pontuação do PPMQ.

**Tabela 3 – Dados estatísticos dos principais delitos ocorridos na área do CPI-9 no período de 2015 a 2019**

NATUREZA DO DELITO	ANO					
	2015	2016	2017	2018	2019	
	Total	Total	Total	Total	Total	
<b>HOMICÍDIO DOLOSO (inclui homicídios dolosos por acidente de trânsito)</b>	244	251	224	197	176	
<b>Nº DE VÍTIMAS EM HOMICÍDIO DOLOSO (inclui homicídios dolosos por acidente de trânsito)</b>	253	261	238	204	183	
<b>TENTATIVA DE HOMICÍDIO</b>	278	274	266	236	229	
<b>LATROCÍNIO</b>	19	15	11	9	10	
<b>Nº DE VÍTIMAS EM LATROCÍNIO</b>	20	16	11	9	10	
<b>TOTAL DE ROUBO (soma de roubo-outras, roubo de carga e roubo a banco)</b>	11.162	12.246	9.812	8.263	7.193	
	<b>ROUBO – OUTROS (dados não disponíveis em 2015)</b>	(...)	11.929	9.475	7.823	6.906
	<b>ROUBO DE CARGA</b>	311	310	326	435	285
	<b>ROUBO A BANCO</b>	14	7	11	5	2
<b>ROUBO DE VEÍCULO</b>	3.177	2.960	2.404	2.204	1.857	
<b>FURTO DE VEÍCULO</b>	8.439	8.345	7.774	6.858	6.074	
<b>FURTO - OUTROS</b>	30.205	32.082	31.218	28.935	26.921	
<b>CERTIFICAÇÃO DO CPI-9</b>	<b>PLACA</b>	<b>PRATA</b>	<b>PRATA</b>	<b>OURO</b>	<b>OURO</b>	
<b>PONTUAÇÃO NO PPMQ</b>	<b>129,20</b>	<b>307,25</b>	<b>375,50</b>	<b>418</b>	<b>442</b>	

Fonte: adaptado de SSP/SP (2022)

Para investigar a correlação entre a redução dos indicadores criminais e o aumento de pontuação do PPMQ, no período de 2015 a 2019, sugerida pela Tabela 3, foi empregada a metodologia do coeficiente de correlação de Pearson (Martins, 2001), conforme apresentado na Tabela 4.

Vale lembrar que em termos estatísticos, duas variáveis se associam quando elas guardam semelhanças na distribuição dos seus escores (Martins, 2001). Mais precisamente, elas podem se associar a partir da distribuição das frequências [frequências] ou pelo compartilhamento de variância. No caso da correlação de Pearson (r) vale esse último parâmetro, ou seja, ele é uma medida da variância compartilhada entre duas variáveis (Filho & Junior, 2009).

Nesse diapasão, os resultados apresentam uma correlação muito forte entre as variáveis considerando que o aumento da pontuação no PPMQ e a redução nos indicadores criminais estão fortemente correlacionados. O sinal negativo antes do coeficiente de correlação é clara comprovação de quanto maior o indicador dos pontos da avaliação, menores indicadores de ocorrência de delitos criminais na área de atuação do CPI9.

**Tabela 4 – Correlação entre Pontuação no Prêmio Polícia Militar da Qualidade e a redução dos indicadores criminais no CPI-9 entre os anos de 2016 a 2019**

ANO	Pontuação no PPMQ	Homicídio Doloso	Nº de vítimas de Homicídio Doloso	Tentativa de Homicídio	Latrocínio	N.º de vítimas de Latrocínio	Total de Roubo	Roubo de Veículo	Furto de Veículo	Furto-outras
2016	307,25	251	261	274	15	16	12246	2960	8345	32082
2017	375,5	224	238	266	11	11	9812	2404	7774	31218
2018	418	197	204	236	9	9	8263	2204	6858	28935
2019	442	176	183	229	10	10	7193	1857	6074	26921
Correlação		-0,98568	-0,97437	-0,9404	-0,93254	-0,93115	-0,99927	-0,98854	-0,95828	-0,92959

Fonte: PMESP (2016a, 2017a, 2018a, 2019d)  
SSP/SP (2022)

Para comparar os indicadores do CPI-9, foram utilizados os indicadores criminais do Comando de Policiamento do Interior-5 (CPI-5), responsável pela gestão da segurança pública no município de São José do Rio Preto e outros 95 municípios (PMESP, 2022). O CPI-5 foi usado como comparação por serem territórios do estado com similaridade social e econômica. O CPI-5 não participou do PPMQ nas edições de 2015 a 2019, as cinco últimas (PMESP, 2022).

Os dados analisados na Tabela 5 apresentam redução em todos os indicadores criminais do CPI-9, comparado o ano de 2015 e 2019, enquanto o CPI-5 apresenta aumento nos indicadores de latrocínio e vítimas de latrocínio e roubo de carga. Outro aspecto importante está ressaltado nos crimes de homicídio em que o CPI-9 apresenta expressiva redução de 27,86 % enquanto o CPI-5 apresenta a redução de 2,59 %. Portanto, a comparação evidencia vantagem ao CPI-9 na aplicação do MEG® e consequente aumento da maturidade da gestão obtida por meio de pontuação no PPMQ.



**Tabela 5 – Análise comparativa de indicadores dos principais delitos ocorridos na área dos CPI- 9 e CPI-5**

NATUREZA DO DELITO	CPI-9		Variação	CPI-5		Variação
	2015	2019		2015	2019	
	Total	Total		Total	Total	
<b>HOMICÍDIO DOLOSO</b> (inclui homicídios dolosos por acidente de trânsito)	244	176	- 27,86 %	77	75	- 2,59 %
<b>Nº DE VÍTIMAS EM HOMICÍDIO DOLOSO</b> (inclui homicídios dolosos por acidente de trânsito)	253	183	- 27,66 %	78	77	- 1,28 %
<b>TENTATIVA DE HOMICÍDIO</b>	278	229	- 17,62 %	200	153	- 23,5 %
<b>LATROCÍNIO</b>	19	10	- 47,36 %	3	6	+ 100 %
<b>Nº DE VÍTIMAS EM LATROCÍNIO</b>	20	10	- 50 %	3	6	+ 100 %
<b>TOTAL DE ROUBO</b> (soma de roubo-outras, roubo de carga e roubo a banco)	11.162	7.193	- 35,55 %	2.011	1.276	- 36,54 %
<b>ROUBO – OUTROS (*)</b> (sem dados em 2015)	(...)	6.906	(...)	(...)	1.258	(...)
<b>ROUBO DE CARGA</b>	311	285	- 8,36 %	9	17	+ 88,88 %
<b>ROUBO A BANCO</b>	14	2	- 85,71 %	1	1	0 %
<b>ROUBO DE VEÍCULO</b>	3.177	1.857	- 41,54 %	238	102	- 57,14 %
<b>FURTO DE VEÍCULO</b>	8.439	6.074	- 28,02 %	2.588	1.537	- 40,61 %
<b>FURTO - OUTROS</b>	30.205	26.921	- 10,87 %	16.086	14.906	- 7,33 %
NATUREZA DO DELITO	CPI-9		Variação	CPI-5		Variação
	2016	2019		2016	2019	
	Total	Total		Total	Total	
<b>ROUBO – OUTROS (*)</b> (para o CPI-9, dados não disponíveis em 2015, sendo considerado o ano de 2016 para análise comparativa entre as amostras)	11.929	6.906	- 42,10 %	2.494	1.258	- 49,55 %

Fonte: adaptado de SSP/SP (2022)

Para ampliar a análise da redução dos indicadores de segurança do CPI-9, a Tabela 6 apresenta indicadores do CPI-9 com os resultados globais do estado de São Paulo.

**Tabela 6 – Análise comparativa dos principais indicadores de delitos ocorridos na área do CPI-9 e no estado de São Paulo**

NATUREZA DO DELITO	CPI-9		Variação	ESTADO DE SÃO PAULO		Variação
	2015	2019		2015	2019	
	Total	Total		Total	Total	
<b>HOMICÍDIO DOLOSO</b>	244	176	- 27,86 %	3.759	2.778	- 26,09 %
<b>ROUBO</b>	11.162	7.193	- 35,55 %	307.392	255.397	- 16,91 %
<b>ROUBO E FURTO DE VEÍCULO</b>	11.616	7.931	- 31,72 %	189.349	137.169	- 27,55 %
<b>FURTO</b>	30.205	26.921	- 10,87 %	495.334	522.167	+ 5,41 %

Fonte: adaptado de SSP/SP (2022)

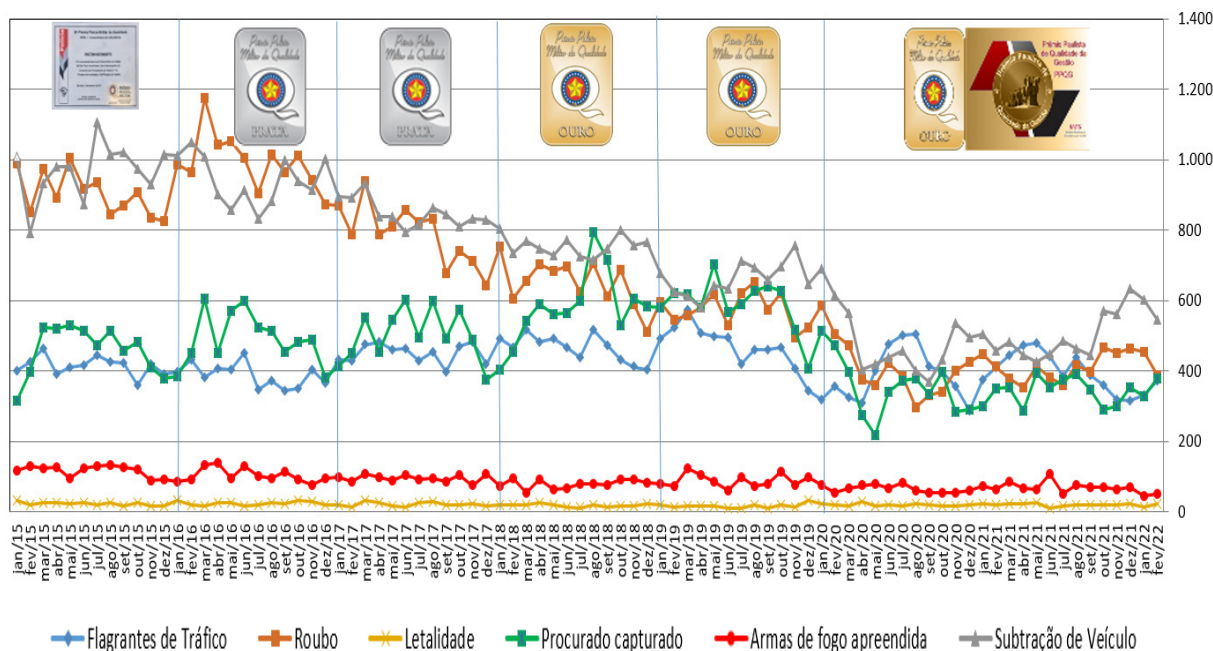
Fica claro que o CPI-9 apresentou significativa redução dos crimes de Homicídio Doloso, Roubo, Roubo e Furto de Veículo e Furto, enquanto o estado de São Paulo ainda registrou o aumento nos crimes de Furto em 5,41 % entre os anos de 2015 e 2019.

#### 4.4. Análise dos indicadores de desempenho do CPI-9

Por fim, a pesquisa analisou a produtividade do CPI-9 no período de janeiro de 2015 a fevereiro de 2022 representada no Gráfico 3, percorrendo os indicadores de desempenho de flagrantes realizados por crimes de tráfico de drogas ilícitas, procurados pela justiça recapturados pela polícia militar, apreensões de arma de fogo, observando a redução dos citados indicadores. Essa redução pode ser justificada pela diminuição da incidência dos crimes conforme apresentado na Tabela 3, que coincidem com o período de melhoria da gestão identificado no aumento da pontuação no PPMQ, forte evidência de que a menor incidência de delitos impacta no desempenho da OPM, o que pode ser considerado positivo.

Alicerçado aos indicadores citados, igualmente considerados relevantes, o gráfico ainda aponta a queda dos indicadores de subtração de veículo e, de crime de roubo, esse último por sua vez, considerado grave, pois se caracteriza pelo emprego da violência, o qual pode resultar em lesão corporal e até mesmo homicídio às vítimas, além de confrontos entre policiais e criminosos durante as intervenções em flagrante ou perseguições.

**Gráfico 3 – Análise dos principais indicadores de desempenho do CPI-9 no período de janeiro de 2015 a fevereiro de 2022**



Em consonância, o gráfico 3 também demonstra que os indicadores das atuações dos policiais militares do CPI-9 em serviço resultantes de confronto com criminosos com resultado

morte, denominado Morte em Decorrência de Intervenção Policial (MDIP), se mantiveram estáveis, indicando que a atuação policial mais crítica é controlada.

## 5. Conclusões

O artigo analisou a implementação do MEG® na PMESP e do processo de avaliação da gestão denominado PPMQ, a fim de trazer para reflexão do ponto de vista organizacional e exemplificativo o tema da segurança pública, assunto de grande relevância para a sociedade, governos e acadêmicos.

Nas especificidades e amplitudes do tema, o objetivo deste estudo versou sobre a correlação da redução contínua dos principais indicadores criminais do CPI-9 com a implementação do MEG® e aumento gradativo do grau de maturidade da gestão aferida pela participação nos PPMQ de 2015 a 2019.

O uso do método de pesquisa quantitativa atestou por meio de análise de dados do site da transparência da SSP/SP, a redução de todos os indicadores criminais do CPI-9 avaliados entre o ano do início da participação do PPMQ em 2015 até 2019.

Na análise comparativa com CPI de região similar, o CPI-5, em que pese esse Comando também obter bons resultados no período de 2015 a 2019, o CPI-9 demonstrou possuir reduções criminais relevantes e nenhum aumento dos indicadores no período, o que não ficou evidenciado pelo CPI-5. Da mesma forma ocorreram com os indicadores comparativos do estado de São Paulo.

Os indicadores críticos de desempenho também demonstram relevância apontando que a redução da criminalidade impactou na consequente intervenção policial com a redução de flagrantes.

Destarte, as evidências apresentadas neste estudo indicam a validação do alcance do objetivo da pesquisa, demonstrando que tanto o PPMQ quanto o MEG® podem induzir a novos patamares a eficácia do serviço de segurança pública e gerar valor para a sociedade com a redução de crimes e, que, indubitavelmente, podem servir para motivar novos estudos da comunidade acadêmica visando desvendar outros aspectos não explorados nesta pesquisa.

Propõem-se aprofundar o entendimento da relação entre a pontuação no PPMQ e indicadores socioeconômicos e uso de técnicas de Análise de Regressão.

## Referências

- Accounts, C. U.(2022, Nov 12). *Basic governance framework applicable to public organizations and other entities subject to TCU jurisdiction*. Retrieved from <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>.
- Bahia, State Military Police. (2017). *Ordinance n.º 38, de 10 de julho de 2017. Provides for the creation of the Military Police Quality Management Award and adherence to the FNQ Management Excellence Model®, as part of the PMBA OPM certification process*. Bahia, Brazil: PMBA.
- Cerqueira, D., & Bueno, S. (2020, Nov 22). *Atlas of violence 2020*. Retrieved from <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/download/24/atlas-da-violencia-2020>.
- Crime, U. N. O. D. (2022, Nov 22). *Liaison and Partnership Office in Brazil. Brazil has the second highest homicide rate in South America, says ONU report*. Retrieved from <https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/frontpage/2019/07/brasil-tem-segunda-maior-taxa-de-homicidios-da-amrica-do-sul--diz-relatrio-da-onu.html>
- Federal Decree n.º 99.675/90 November 7th. (2022, Nov 22). *Establishes the National Quality and Productivity Committee*. Retrieved from <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1990/decreto-99675-7-novembro-1990-342197-norma-pe.html>
- Federal Decree n.º 4.151/02 March 7th. (2022, Nov 22). *Extinguishes the National Quality and Productivity Committee*. Retrieved from <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2002/decreto-4151-7-marco-2002-343087-publicacaooriginal-1-pe.html>
- Figueiredo, D. B. F., & Silva, J. A. J. (2009). *Today's Political Magazine of UFPE (Ed.). Unraveling the Mysteries of the Pearson Correlation Coefficient (r)*. (v. 18, n. 1, p. 118). Recife, Brazil: UFPE.
- Forum, B. P. S. (2020). *Brazilian Public Security Yearbook 2020*. Retrieved from <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2020/10/anuario-14-2020-v1-interativo.pdf>.
- Foundation, N. Q. (2014). *Criteria Towards Excellence: evaluation and diagnosis of organizational management*. São Paulo, Brazil: FNQ.
- Foundation, N. Q. (2014). *Management Excellence Model (MEG): management reference guide to excellence*. São Paulo, Brazil: FNQ.
- Foundation, N. Q. (2022, Nov 22). *History of MEG*. Retrieved from <https://adm.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Research Methods*. (3rd ed.). Porto Alegre, Brazil: UFRGS.
- Martins, G. A. (2001). *General and applied statistics*. São Paulo, Brazil: Atlas.
- Moore, M. K. (2002). *Creating public value: strategic management in government*. Brasília: ENAP.
- Sachsida, A.; & Mendonça, M. J. C. (2014, Jan 22). *Citation: Combating Homicides in Brazil: Does What Works in São Paulo Work in Bahia?*. Retrieved from [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3145/1/TD\\_1979.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3145/1/TD_1979.pdf).
- São Paulo, State Military Police. (2001). *Auditor's Guide of Military Police Quality Award*. (2nd ed.). São Paulo, Brazil.

- São Paulo, State Military Police. (2019). *Craft PM6-431/21/19. Closure of 17th Military Police Quality Award – 2019 cycle*. São Paulo, Brazil.
- São Paulo, State Military Police. (2015). *Diagnosis of the Maturity of the Management of the Interior Policing Command Nine*. Piracicaba, Brazil.
- São Paulo, State Military Police. (2016). *Diagnosis of the Maturity of the Management of the Interior Policing Command Nine*. Piracicaba, Brazil.
- São Paulo, State Military Police. (2017). *Diagnosis of the Maturity of the Management of the Interior Policing Command Nine*. Piracicaba, Brazil.
- São Paulo, State Military Police. (2018). *Diagnosis of the Maturity of the Management of the Interior Policing Command Nine*. Piracicaba, Brazil.
- São Paulo, State Military Police. (2019). *Diagnosis of the Maturity of the Management of the Interior Policing Command Nine*. Piracicaba, Brazil.
- São Paulo, State Military Police. (2020). *Dispatch PM6-002/21/20. Cancellation of the Military Quality Police Award, 2020 cycle*. São Paulo, Brazil.
- São Paulo, State Military Police. (2021). *GESPOL: Management System of the Military Police of the State of São Paulo*. (3rd ed.). São Paulo, Brazil.
- São Paulo, State Military Police. (2015). *Guideline PM6-001/21/15. Establisher general norms for the Military Police Quality Award*. São Paulo, Brazil.
- São Paulo, State Military Police. (2015). *13th Military Police Quality Award. Organizational Report of the Interior Policing Command Nine*. Piracicaba, Brazil.
- São Paulo, State Military Police. (2016). *14th Military Police Quality Award. Organizational Report of the Interior Policing Command Nine*. Piracicaba, Brazil.
- São Paulo, State Military Police. (2017). *15th Military Police Quality Award. Organizational Report of the Interior Policing Command Nine*. Piracicaba, Brazil.
- São Paulo, State Military Police. (2018). *16th Military Police Quality Award. Organizational Report of the Interior Policing Command Nine*. Piracicaba, Brazil.
- São Paulo, State Military Police. (2019). *17th Military Police Quality Award. Organizational Report of the Interior Policing Command Nine*. Piracicaba, Brazil.
- São Paulo, S.P. S. (2022, Nov 12). *Statistical data from the State of São Paulo. Government Portal*. Retrieved from <https://www.ssp.sp.gov.br/estatistica/pesquisa.aspx>.
- Sechi, L. (Ed.) (2016). *Analysis of Public Policies: diagnosis of problems, recommendation of solutions*. São Paulo, Brazil: Cengage Learning.
- Serpa, F.A. (2017). *The model of management excellence as a decisive factor in improving the results of Military Police Organizations*. (Unpublished doctoral thesis, Center for high security studies from the Military Police of the State of São Paulo). São Paulo, Brazil.

## Authors Profiles

**Ricardo Nicotariis** is a PhD student in Police Sciences of Security and Public Order at the Center for Advanced Security Studies of the Military Police of the State of São Paulo. He serves as Head of the Planning and Financial and Budgetary Monitoring Division of the Military Police of the State of São Paulo. His research interests are in the area of public safety and public policy evaluation.

**Jaime Crozatti** obtained his doctoral degree in Accounting and Controllershship in 2002 through the FEA/USP Program. He is currently a professor at the Graduate Program in Public Policies at EACH/USP, where he direct researches on the efficiency of public spending on fundamental education and primary care, public policies that are a priority responsibility of municipalities.