REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO INSTITUCIONAL POR MISSÃO: PROPOSTA DE MODELO EQUILIBRADO DE INDICADORES PARA AS UNIDADES DO COMANDO DE MISSÕES ESPECIAIS DA PMAL

Antônio Jorge Moreira Júnior
Tenente-Coronel QOEM da Polícia Militar de Alagoas (PMAL), Subcomandante do Comando de Missões Especiais (CME). Graduado em Segurança Pública, especialista em Equitação e concluinte do Curso Superior de Polícia da PMAL (2022).
https://orcid.org/0009-0002-7468-1446
E-mail: antonio.moreira@pm.al.gov.br

DOI-Geral: http://dx.doi.org/10.47538/RA-2026.V5N4
DOI-individual: http://dx.doi.org/10.47538/RA-2026.V5N4-44

RESUMO: Os indicadores de desempenho sistematizados para as unidades operacionais da Polícia Militar de Alagoas (PMAL) são, sobretudo, de produtividade repressiva, como armas e entorpecentes apreendidos, e não distinguem missões diferentes. Este artigo propõe um modelo de mensuração do desempenho institucional por missão para seis unidades do Comando de Missões Especiais (CME): BOPE, CPChoque, COPES, BPM/ROTAM, RPMON e CPM/I-RAIO. Trata-se de pesquisa aplicada e propositiva, apoiada em análise bibliográfica e documental e em estatística descritiva de dados agregados do Sistema Dashboard da PMAL, de novembro de 2025 a outubro de 2026. Lidos à luz das missões regulamentares, os dados indicam que esses contadores não registram o produto da missão preventiva, pois o RPMON não teve arma apreendida em doze meses, e que os totais se concentram no tempo: dois meses responderam por 97% dos entorpecentes apreendidos pela COPES. Com base em Moore et al. (2002), no *Balanced Scorecard* e na pesquisa sobre dissuasão e pontos quentes, propõe-se um modelo de quatro dimensões (resultado finalístico; esforço e presença; geração e manutenção de capacidade; produtividade repressiva), com matriz inicial de pesos por unidade e indicadores de resultado selecionados conforme as missões efetivamente executadas. Definem-se regras de pontuação, ficha de indicador e exemplo de cálculo, e o modelo é ilustrado, com dados hipotéticos, no ciclo de ocupação e sustentação de áreas críticas de crimes violentos letais intencionais. Por fim, apresenta-se um roteiro de implantação condicionado à verificação dos dados disponíveis.

PALAVRAS-CHAVE: Mensuração de Desempenho. Indicadores. Policiamento Ostensivo. Polícia Militar. Operações Especiais.

MISSION-BASED INSTITUTIONAL PERFORMANCE MEASUREMENT: A BALANCED INDICATOR MODEL FOR THE UNITS OF THE SPECIAL MISSIONS COMMAND OF THE MILITARY POLICE OF ALAGOAS

ABSTRACT: The performance indicators systematized for the operational units of the Military Police of Alagoas (PMAL), Brazil, are mainly repressive output counts, such as seized firearms and drugs, and do not distinguish between different missions. This article proposes a mission-based institutional performance measurement model for six units of



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

the Special Missions Command (CME): BOPE, CPChoque, COPES, BPM/ROTAM, RPMON and CPM/I-RAIO. It is an applied, propositional study based on bibliographic and documentary analysis and on descriptive statistics of aggregated data from the PMAL Dashboard System, from November 2025 to October 2026. Read in light of the units' regulatory missions, the data indicate that these counts do not record the output of the preventive mission, as the mounted unit recorded no firearm seizures in twelve months, and that totals are concentrated in time: two months accounted for 97% of the drugs seized by COPES. Drawing on Moore et al. (2002), the Balanced Scorecard and research on deterrence and hot spots, the article proposes a four-dimension model (mission outcome; effort and presence; capability generation and maintenance; repressive output), with an initial weighting matrix per unit and outcome indicators selected according to the missions actually performed. Scoring rules, an indicator sheet and a calculation example are defined, and the model is illustrated with hypothetical data in the occupation–sustainment cycle in lethal violence hot spots. Finally, an implementation roadmap is presented, conditional on verifying the available data.

KEYWORDS: Performance Measurement. Indicators. Police Patrol. Military Police. Special Operations.

INTRODUÇÃO

Os painéis gerenciais das polícias militares brasileiras costumam medir o desempenho das unidades operacionais por contadores de produtividade repressiva: armas apreendidas, entorpecentes apreendidos, ocorrências registradas, prisões efetuadas. São números visíveis, baratos de coletar e fáceis de comparar. Medem, porém, o que a polícia faz depois que o crime aconteceu, e não o valor que ela entrega à sociedade: menos vitimização, mais segurança percebida, ordem pública preservada, crises resolvidas sem perda de vidas (Moore et al., 2002).

A limitação cresce quando esses contadores são lidos como medida de unidades com missões distintas. O Comando de Missões Especiais (CME) da Polícia Militar de Alagoas (PMAL), órgão de gestão finalística disciplinado pelos arts. 391 a 433 do Decreto Estadual nº 93.446/2023, tem, previstas no decreto, seis unidades operacionais de natureza diversa, que são o objeto deste estudo: o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), a Companhia de Policiamento de Choque (CPChoque), a Companhia de Operações Policiais Especiais do Sertão (COPES), o Batalhão de Polícia Militar de Ronda Ostensiva Tática Motorizada (BPM/ROTAM), o Regimento de Polícia Montada (RPMON) e a Companhia de Ronda de Ação Intensiva Ostensiva (CPM/I-RAIO).

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Em 2026, vinculou-se ao CME, em caráter piloto, a Companhia de Pronta Resposta (CPR), que não integra este estudo (Alagoas, 2026). O próprio decreto atribui às seis unidades missões que vão do gerenciamento de crises com reféns ao controle de distúrbios civis, do patrulhamento tático motorizado ao policiamento montado (Alagoas, 2023, arts. 411, 415, 419, 423, 428 e 432).

Um contador único de apreensões não distingue essas missões. Uma unidade cuja missão é a presença ostensiva e a dissuasão pode cumprir bem o seu papel e, ainda assim, aparecer no painel com zero arma apreendida em um ano. Outra pode exibir um total expressivo de entorpecentes concentrado em poucos meses. Em ambos os casos, o número informa pouco sobre o desempenho e pode induzir decisões equivocadas de emprego, de alocação de meios e de reconhecimento.

Não se afirma que a Corporação compare formalmente as unidades por esses contadores. O problema é que os únicos indicadores sistematizados são repressivos. O valor das missões preventivas e de ordem pública é reconhecido pelos comandantes que conhecem essas unidades, mas de forma tácita, sem registro. Uma unidade cujo produto não é medido fica exposta, em cada decisão sobre meios, efetivo ou emprego, à leitura do único número disponível. Mensurar o desempenho é, assim, condição para gerir a unidade, e não apenas para avaliá-la.

O problema que orienta este trabalho é, portanto: como mensurar o desempenho institucional de unidades policiais especializadas de modo coerente com a missão de cada uma, sem abandonar os indicadores de produtividade já existentes? O objetivo geral é propor um modelo equilibrado de indicadores, organizado em dimensões e com pesos definidos por missão, aplicável às unidades do CME. Os objetivos específicos são:

a) identificar, no referencial da administração e da pesquisa policial, fundamentos para uma mensuração multidimensional do desempenho;

b) descrever as missões regulamentares das unidades do CME e os limites dos indicadores atualmente disponíveis no Sistema Dashboard da PMAL;

c) estruturar um modelo de quatro dimensões, com matriz inicial de pesos por unidade, tendo o RPMON como caso ilustrativo;

d) propor um roteiro de implantação que permita às próprias unidades produzir indicadores reais a partir de registros já existentes.

A expressão adotada, *mensuração do desempenho institucional por missão*, é deliberada. Evita-se "avaliação de desempenho", que na Corporação remete à avaliação individual do policial militar. O que se mede aqui é a contribuição da unidade, como organização, para os resultados que justificam a sua existência.

A justificativa é também normativa. O Decreto nº 93.446/2023 atribui ao Estado-Maior do CME o "Sistema de Administração e de Controle das unidades operacionais e Mensuração da Produtividade" e o dever de "propor mecanismos de aperfeiçoamento da ação preventiva das Unidades Operacionais" (Alagoas, 2023, arts. 397 e 398, IX). Este artigo oferece um instrumento para o exercício dessas atribuições.

O texto está organizado em oito seções. Após esta introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico e a seção 3, a metodologia. A seção 4 descreve as unidades do CME e os limites da mensuração atual. A seção 5 apresenta o modelo de quatro dimensões, e a seção 6 o aplica ao ciclo de ocupação e sustentação de áreas críticas de crimes violentos letais intencionais (CVLI). A seção 7 traz o roteiro de implantação, e a seção 8, as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

DO CONTADOR DE PRODUTIVIDADE AO VALOR PÚBLICO

Goldstein (2003) lembra que cabe à polícia prevenir os crimes contra o patrimônio, dar sensação de segurança, garantir a livre circulação, resolver conflitos e proteger processos essenciais à democracia, como as eleições livres e a liberdade de expressão. A lista é ampla, e a maior parte dela não gera apreensão nem prisão. Uma mensuração que só registra o que é apreendido ou preso deixa de fora quase tudo o que a polícia ostensiva faz.

Moore et al. (2002) enfrentam esse problema ao propor que o desempenho policial seja reconhecido pelo valor público que produz, e não apenas pela atividade que realiza. Os autores organizam esse valor em sete dimensões: reduzir a vitimização criminal;



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

responsabilizar os infratores; reduzir o medo e aumentar a segurança pessoal; garantir a segurança e a civilidade nos espaços públicos; usar os recursos financeiros de forma justa, eficiente e eficaz; usar a força e a autoridade de forma justa, eficiente e eficaz; e satisfazer as demandas dos cidadãos, conquistando legitimidade. A produtividade repressiva corresponde, essencialmente, à segunda dimensão. É importante, mas é uma entre sete.

Na mesma linha, Bailey (1996 apud Durante; Borges, 2011) observa que as polícias ostensivas dedicam boa parte do tempo a atividades que não se relacionam diretamente ao controle do delito, como a manutenção da ordem e o policiamento de grandes eventos, e que por isso precisam ser avaliadas "nos termos que reflitam as necessidades públicas". Durante e Borges advertem ainda que é preciso verificar os resultados finais, "e não apenas os esforços para consegui-los" (Durante; Borges, 2011, p. 71).

Os mesmos autores, com base em Cano (2002 apud Durante; Borges, 2011), distinguem três âmbitos de avaliação policial: o desempenho individual do policial, o impacto de um programa de trabalho e a qualidade da organização em seu conjunto. Este artigo situa-se nos dois últimos. Por isso adota a expressão *mensuração do desempenho institucional*, distinta da avaliação individual.

A literatura recente reforça esse caminho. Em revisão sistemática de estudos publicados entre 2010 e 2020, Santos e Gomes (2021) concluíram que a complexidade e a diversidade dos serviços policiais impedem uma metodologia única de avaliação, e que o desempenho deve ser mensurado conforme os objetivos e as atribuições de cada organização, de acordo com as atividades que realiza e a dimensão que se pretende medir.

No Brasil, a Polícia Militar de Minas Gerais desenvolveu, em meados da década de 2000, indicadores para avaliar o desempenho de suas unidades operacionais, a partir do georreferenciamento de ocorrências, e depois estendeu essa lógica ao nível estratégico (Souza; Reis, 2011), o que mostra a viabilidade da gestão por indicadores em uma polícia militar brasileira. Este artigo aplica esse princípio a um conjunto de unidades especializadas: a mensuração por missão parte das atribuições e do emprego de cada uma.

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

EQUILÍBRIO ENTRE PERSPECTIVAS: O *BALANCED SCORECARD*

Kaplan e Norton (1992; 1997) partiram de um diagnóstico semelhante no setor privado. As empresas eram geridas quase só por indicadores financeiros, que informam o resultado passado, mas não as capacidades que vão gerar o resultado futuro. A resposta foi o *Balanced Scorecard* (BSC): um conjunto equilibrado de indicadores em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento), ligadas por relações de causa e efeito à estratégia da organização.

No setor público, a adaptação usual coloca a missão no topo do mapa, no lugar do lucro. Duas lições do BSC interessam diretamente a este trabalho. A primeira é que indicadores de resultado (*lagging*) precisam vir acompanhados de indicadores de esforço e de capacidade (*leading*), que antecipam o resultado. A segunda é que o conjunto de indicadores deve derivar da estratégia, e não da disponibilidade de dados. Na polícia, o contador repressivo cumpre papel parecido com o do indicador financeiro: é necessário, mas insuficiente sozinho.

PRESENÇA, DISSUASÃO E LUGARES

A pesquisa empírica sobre policiamento oferece base para medir o que as unidades preventivas produzem. Sherman (1990) estudou as operações concentradas (*crackdowns*) e identificou dois efeitos: a dissuasão inicial, enquanto a polícia está presente, e a dissuasão residual, que persiste por algum tempo depois da retirada. A dissuasão inicial tende a decair com a continuidade da operação. O autor sugeriu, por isso, alternar áreas e períodos de concentração.

Sherman e Weisburd (1995), em experimento controlado em Minneapolis, mostraram que o aumento do patrulhamento em pontos quentes (*hot spots*) reduziu as chamadas por crimes e a desordem observada, em comparação com pontos de controle. Koper (1995), com dados do mesmo experimento, verificou que a dissuasão residual cresce com o tempo de permanência da guarnição no local até cerca de 11 a 15 minutos, a partir do que o ganho diminui. A presença, portanto, tem dose, e a dose pode ser medida.

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

A revisão sistemática de Braga et al. (2019) confirma que o policiamento de pontos quentes produz reduções modestas, mas significativas, da criminalidade. Indica também que o deslocamento para áreas vizinhas, quando medido, tende a ser parcial e menor que a redução obtida, e que é frequente a difusão dos benefícios para o entorno. Duas consequências decorrem desses estudos. O efeito da presença ostensiva é real e mensurável em lugar e tempo. E o resultado de uma intervenção depende da sequência de ações no mesmo lugar, e não de uma ação isolada, o que fundamenta o ciclo de ocupação e sustentação tratado na seção 6.

VALIDADE E RELEVÂNCIA DOS INDICADORES

O indicador é o instrumento que permite medir aspectos da realidade e captar processos em termos de intensidade e sentido de mudança (Durante; Borges, 2011). Os mesmos autores (Durante; Borges, 2011, p. 67) apontam duas propriedades indispensáveis. A validade é o grau de proximidade entre o conceito e a medida. A relevância é a pertinência do indicador para a tomada de decisão.

Um contador de armas apreendidas tem validade alta para medir a produtividade repressiva. Tem validade baixa para medir o desempenho de uma unidade cuja missão é a presença dissuasória. O problema, portanto, não está no indicador, mas no uso dele como medida geral de desempenho.

Os mesmos autores distinguem três ângulos de análise. A eficácia mede o trabalho executado em relação às metas. A eficiência mede a relação entre esse trabalho e os recursos empregados. A efetividade mede o efeito sobre o problema público. Recomendam também o desenho "antes e depois, com grupo de controle", em que o fenômeno é medido antes e depois da intervenção, tanto na área atendida quanto em uma área semelhante não atendida (Durante; Borges, 2011). Na seção 6, adota-se uma versão simplificada desse desenho, adequada ao monitoramento, e não à prova de impacto.



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

METODOLOGIA

Trata-se de pesquisa aplicada, de natureza propositiva, apoiada em análise bibliográfica e documental e em estatística descritiva de dados agregados. O produto é um modelo de mensuração e um roteiro de implantação, e não a aplicação do modelo. O autor não coletou dados junto às unidades. Os indicadores reais serão produzidos por elas, seguindo o roteiro da seção 7.

O ponto de partida é estudo exploratório anterior do autor sobre os indicadores de desempenho do policiamento ostensivo no RPMON (Moreira Júnior, 2022). Aquele estudo, baseado em análise documental e em quatro entrevistas semiestruturadas com oficiais gestores, concluiu que os indicadores então usados pela PMAL se apoiavam quase só em fatos positivos, isto é, em eventos que precisam ocorrer para serem contados. Propôs três indicadores para o policiamento montado: a redução ou ausência de criminalidade na área de atuação, a satisfação do público externo e o emprego operacional da tropa. O presente artigo amplia aquela proposta em três direções: do RPMON para as seis unidades do CME; de indicadores avulsos para um modelo com dimensões e pesos; e de uma lista de indicadores para um roteiro de implantação.

As fontes documentais foram três:

a) o Decreto Estadual nº 93.446/2023, que dispõe sobre a organização básica da PMAL, em especial os arts. 391 a 433, que tratam do CME e de suas unidades, de onde foram extraídas as missões regulamentares de cada uma;

b) o Sistema Dashboard da PMAL, consultado em 10 de novembro de 2026, de onde foram extraídos o rol de indicadores disponíveis e as séries mensais agregadas de armas apreendidas, entorpecentes apreendidos e ocorrências de cada unidade, de novembro de 2025 a outubro de 2026. Os valores foram transcritos das séries mensais dos gráficos de cada painel, filtrados por unidade; "ocorrência" corresponde às ocorrências registradas, na categoria adotada pelo próprio painel; o painel exibe apenas os meses com registro, e o mês ausente, que corresponde a nenhuma apreensão ou ocorrência registrada pela unidade no sistema, foi computado como zero; e os totais do período foram obtidos pela soma das séries mensais;

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

c) a literatura sobre mensuração do desempenho policial, apresentada na seção 2.

Os dados do Dashboard foram usados apenas de forma agregada, por unidade e por mês, sem identificação de policiais ou de envolvidos e sem reprodução de geolocalizações, manchas criminais ou rastreamento de equipamentos. Servem para ilustrar o comportamento dos indicadores atuais, e não para comparar ou classificar as unidades.

A construção do modelo seguiu quatro passos. Primeiro, as atribuições regulamentares das seis unidades foram agrupadas em perfis de emprego, complementados pelo emprego habitual observado na gestão do CME (Quadro 1). Segundo, para cada perfil, selecionaram-se indicadores de resultado e identificaram-se as fontes institucionais necessárias à sua apuração (Quadro 3). Terceiro, os indicadores foram organizados em quatro dimensões, com regras de pontuação e matriz inicial de pesos. Por fim, exemplos com dados hipotéticos foram usados para verificar a aplicação das regras de cálculo.

O recorte compreende as seis unidades operacionais do CME previstas no art. 392 do Decreto nº 93.446/2023. A Companhia de Pronta Resposta (CPR), vinculada ao CME em caráter piloto pela Portaria/PMAL nº 030/2026, com início em 6 de maio de 2026 (Alagoas, 2026), ficou fora do recorte por não dispor de série completa no período. Os indicadores e o ciclo da seção 6 refletem sobretudo a atuação na Região Metropolitana de Maceió, onde se concentra o emprego da maior parte das unidades; a COPES, sediada no Sertão, atua em contexto regional distinto. O RPMON foi adotado como caso ilustrativo por ser a unidade em que o descompasso entre missão e indicador é mais visível e sobre a qual o estudo exploratório já havia acumulado evidências.

O CME E OS LIMITES DA MENSURAÇÃO ATUAL

SEIS UNIDADES, MISSÕES DISTINTAS

O Decreto nº 93.446/2023 define o CME como órgão de gestão finalística responsável pelo "planejamento operacional, a coordenação e o emprego de suas unidades operacionais em missões especiais" (Alagoas, 2023, art. 391). As atribuições que o

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

decreto confere a cada unidade mostram que essas missões pouco têm em comum além da subordinação, como resume o Quadro 1.

Quadro 1: Missões regulamentares e perfis de emprego das unidades do CME

Unidade	Atribuições principais (Decreto nº 93.446/2023)	Perfis de emprego
BOPE	Ações e operações especiais; ocorrências de alta complexidade e intervenções de alto risco; artefatos explosivos; resgate de reféns e negociação (art. 411)	Patrulhamento tático e repressão qualificada; ocupação de áreas críticas; intervenção tática; gerenciamento de crises
CPChoque	Polícia de choque e ação com cães; eventos desportivos; escoltas especiais; rebeliões prisionais; controle de distúrbios civis; reintegração de posse (art. 423)	Patrulhamento e repressão qualificada; ocupação de áreas críticas; controle de distúrbios e grandes eventos, quando há demanda
COPES	Ações policiais especiais no Sertão; alta complexidade; assaltos e sequestros; patrulhamento tático móvel (art. 428)	Operações especiais de âmbito regional; patrulhamento tático e repressão qualificada no Sertão
BPM/ROTAM	Patrulhamento tático motorizado; patrulha a pé em locais de alto risco (incursões); escolta; contenção inicial de distúrbios (art. 415)	Patrulhamento tático motorizado e repressão qualificada; ocupação de áreas críticas
RPMON	Policiamento montado; controle de distúrbios civis e eventos em praças desportivas; áreas florestais e de mananciais (art. 419)	Presença ostensiva e prevenção; ocupação e sustentação de áreas; controle de distúrbios e grandes eventos
CPM/I-RAIO	Motopatrulhamento tático em recobrimento de área; apoio contra narcotráfico e crime organizado; roubos e furtos; eventos; instrução (art. 432)	Motopatrulhamento tático e repressão qualificada; ocupação de áreas críticas; recobrimento de área

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Alagoas (2023) e, quanto aos perfis, no emprego habitual das unidades.

O quadro evidencia que uma mesma unidade pode ter mais de um perfil e que o emprego habitual nem sempre coincide com a atribuição mais característica. Como Alagoas registra poucos grandes eventos e episódios de distúrbio civil, o BOPE e o CPChoque são empregados de forma habitual em patrulhamento tático e repressão qualificada, ao lado das crises e dos eventos quando estes ocorrem, o que evita a ociosidade da tropa especializada.

O RPMON, por sua vez, é ao mesmo tempo tropa de presença preventiva e tropa de controle de distúrbios, papel em que a Cavalaria atua como tropa de choque; fora dos eventos, atua na prevenção, na ocupação e na manutenção dos indicadores de uma área. Daí decorre uma exigência para o modelo. O BOPE tem como núcleo característico o

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

gerenciamento de crises, cujo melhor resultado é um desfecho sem perda de vidas, e não uma apreensão; mas, como a crise é evento raro, medir o BOPE apenas por ela deixaria sem registro a maior parte do seu emprego. O mesmo vale para o CPChoque em relação aos distúrbios.

O QUE O SISTEMA DASHBOARD MEDE

O Sistema Dashboard da PMAL disponibiliza, para cada unidade, os seguintes painéis: efetivo e guarnições de serviço; ocorrências fechadas e abertas; armas, entorpecentes e ocorrências no ano; resumo das ocorrências; rastreamento dos rádios transceptores portáteis (HT); geolocalização e mancha criminal de crimes violentos letais intencionais (CVLI) e de crimes violentos contra o patrimônio (CVP); execução de força-tarefa e de reforço; e termos circunstanciados de ocorrência (TCO).

Os indicadores usados para aferir a produtividade, isto é, armas, entorpecentes e ocorrências, contam fatos positivos: eventos que precisam acontecer para serem registrados (Moreira Júnior, 2022). Já o rastreamento de HT e as manchas de CVLI e CVP não são, hoje, convertidos em indicador de desempenho. São, porém, a matéria-prima de que o modelo proposto precisa para medir presença e resultado no território.

O QUE OS NÚMEROS MOSTRAM

A Tabela 1 reúne os três indicadores de produtividade das seis unidades no período de novembro de 2025 a outubro de 2026.

Tabela 1: Indicadores de produtividade repressiva das unidades do CME (nov/2025 a out/2026)

Unidade	Armas apreendidas	Entorpecentes (kg)	Ocorrências	Ocorrências/mês	Meses sem arma apreendida
BOPE	90	388,85	1.337	111,4	0
CPChoque	55	170,11	843	70,2	0
COPES	50	2.723,81	274	22,8	0
BPM/ROTAM	332	270,32	1.291	107,6	0
RPMON	0	12,27	284	23,7	12
CPM/I-RAIO	47	116,49	326	27,2	1

Fonte: Sistema Dashboard da PMAL, séries mensais, consulta em 10 nov. 2026. Dados agregados por unidade.

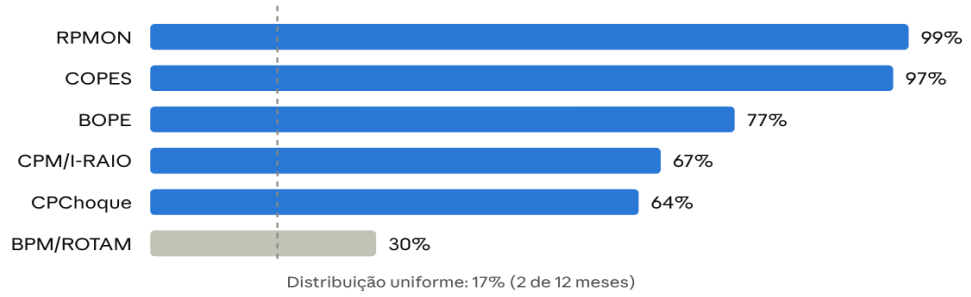
REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Lida como ranking, a tabela levaria a duas conclusões equivocadas. A primeira é que o RPMON nada produziu: zero arma em doze meses, sendo a última registrada em outubro de 2024. Mesmo os 12,27 kg de entorpecentes são enganosos, pois 12,18 kg (99%) vieram de uma única ocorrência, em setembro de 2026. Nos outros onze meses, a unidade somou 0,09 kg. Nenhum desses números diz se a presença montada reduziu o crime onde foi empregada, que é o que justifica a sua missão.

A segunda conclusão equivocada é que a COPES foi, de longe, a unidade mais produtiva em entorpecentes. Os 2.723,81 kg, porém, concentram-se em dois meses: março de 2026 (652,29 kg) e outubro de 2026 (2.000,86 kg), que somam 97% do total. Nos outros dez meses, a unidade apreendeu 70,66 kg. O mesmo efeito, em menor grau, aparece no BOPE, cujos dois maiores meses somam 77% do total. O BPM/ROTAM, ao contrário, tem a série mais regular: seus dois maiores meses respondem por 30% do total.

O Gráfico 1 mostra que a concentração não é exceção. Se as apreensões se distribuíssem por igual, dois meses responderiam por 17% do total anual. Em cinco das seis unidades, respondem por mais de 60%.

Gráfico 1: Participação dos dois meses de maior apreensão no total de entorpecentes, por unidade (nov/2025 a out/2026)



Fonte: Sistema Dashboard da PMAL, consulta em 10 nov. 2026.

O contador repressivo distorce, portanto, nos dois sentidos. Subestima a unidade cuja missão é evitar o crime, porque o crime evitado não gera registro. E concentra os totais no tempo, o que torna o volume anual pouco informativo sobre o desempenho regular; saber se essa concentração decorre de poucas ocorrências exigiria dados por ocorrência. Em nenhum dos dois casos o indicador é inválido em si. Ele é inválido como

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

medida geral de desempenho, no sentido de Durante e Borges (2011), porque não mede o conceito que se pretende medir.

MODELO PROPOSTO: QUATRO DIMENSÕES COM PESOS POR MISSÃO

O modelo mede o desempenho de cada unidade em quatro dimensões, combinadas com pesos que variam conforme a missão. Ele não substitui os indicadores atuais: incorpora-os como uma das dimensões. A lógica segue o BSC (Kaplan; Norton, 1997), com a missão no lugar do resultado financeiro, e as dimensões de valor público de Moore et al. (2002).

AS DIMENSÕES

Dimensão 1 – Resultado finalístico. Responde à pergunta: a missão foi cumprida? O indicador varia conforme o perfil de emprego efetivamente executado no período, e não apenas conforme a atribuição mais característica da unidade (Quadro 3). Na presença preventiva do RPMON, mede-se a variação de CVLI e CVP na área de emprego, comparada à variação no restante do município no mesmo período (seção 6), e o número de dias sem CVLI.

No patrulhamento tático, na repressão qualificada e na ocupação de áreas críticas, emprego habitual do BOPE, do CPChoque, da COPES, do BPM/ROTAM e da CPM/I-RAIO, mede-se a variação de CVLI e CVP por fase, como detalhado na seção 6, na área e no período de responsabilidade definidos na OPO; no patrulhamento móvel, a OPO deve delimitar essa área e esse período, para que o resultado territorial possa ser relacionado ao emprego.

Na COPES, a referência é a região de atuação, definida na OPO pelos municípios que a compõem, excluída a área atendida. No gerenciamento de crises do BOPE, mede-se a proporção de crises com desfecho sem perda de vidas, com registro da complexidade inicial de cada uma. Nas intervenções e operações especiais, mede-se a proporção de operações que atingiram o objetivo definido previamente na OPO, desde que esse objetivo seja verificável; expressões como "intensificar o policiamento" são amplas

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

demais para receber nota. No controle de distúrbios e nos grandes eventos do CPChoque e do RPMON, e nas escoltas, mede-se a proporção de missões sem alteração grave da ordem pública, conforme critérios definidos no planejamento.

Dimensão 2 – Esforço e presença. Responde à pergunta: a unidade esteve onde e quando precisava estar? Mede o cumprimento da presença determinada na Ordem de Policiamento Ostensivo (OPO), isto é, as horas de guarnição ou de conjunto montado efetivamente presentes na área e no horário definidos. Usa o rastreamento de HT, que já existe no Dashboard e registra onde a equipe esteve. O indicador central desta dimensão é a proporção das horas previstas na OPO que foram cumpridas na área e no horário nela definidos, calculada sobre as horas com sinal de HT, conforme a ficha do Quadro 5.

Quando a missão é preventiva, a própria OPO é planejada sobre as manchas de CVLI e CVP; em missões de outra natureza, como escoltas e eventos, a referência é a área da missão. Assim, a unidade não perde nota por cumprir ordem fora da mancha. Pode-se acrescentar o tempo médio de permanência por ponto, à luz do achado de Koper (1995) sobre a dose de presença. Na CPM/I-RAIO, cuja missão inclui o recobrimento de área, a mesma ficha registra a cobertura dos pontos e horários previstos na OPO, o que capta a mobilidade da unidade.

Dimensão 3 – Geração e manutenção de capacidade. Responde à pergunta: a unidade forma, conserva e mantém disponíveis os meios de que a missão depende? Para as unidades empregadas habitualmente em patrulhamento, como o BOPE e o CPChoque, a dimensão registra também a conservação da prontidão para as missões especializadas, como o gerenciamento de crises e o controle de distúrbios, que podem não ocorrer no período. A dimensão tem três componentes, dois deles comuns a todas as unidades.

O primeiro é a formação e a instrução. Todas as unidades do CME ministram cursos e instruções, tanto para o próprio efetivo quanto para outras unidades da Corporação, como o Curso de Gerenciamento de Crises (CGC), conduzido pelo BOPE. Medem-se os cursos e instruções concluídos, a carga horária ministrada e os policiais habilitados.

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

O segundo é a disponibilidade da frota. Todas as unidades possuem Seção de Motomecanização em sua estrutura (Alagoas, 2023) e um gestor de frota. Os indicadores são a taxa de disponibilidade, isto é, a proporção de viaturas-dia em condições de emprego, e o tempo médio de viatura baixada. Como a manutenção depende também da Diretoria de Logística, o indicador não mede só a unidade, mas documenta a indisponibilidade e o seu efeito sobre o emprego.

O terceiro é a produção de meios próprios, que só existe onde a unidade cria, forma ou adestra os seus semoventes. É o caso do RPMON, em que o cavalo nasce, é domado, iniciado e adestrado na unidade, e do CPChoque, cujo Grupamento de Ações com Cães (Alagoas, 2023, art. 424) recebe cães adquiridos, mas também os prepara e adestra na própria unidade. Indicadores: animais formados ou adestrados por ano, tempo médio de formação, proporção do plantel apto e dias de afastamento veterinário. Nas unidades cujos meios são adquiridos, esse componente não se aplica, e a nota da dimensão é a média dos componentes aplicáveis. Assim, nenhuma unidade é favorecida ou penalizada por produzir ou não os seus meios.

Dimensão 4 – Produtividade repressiva. Responde à pergunta: quanto a unidade retirou de circulação? Reúne os indicadores atuais do Dashboard (armas, entorpecentes, ocorrências, prisões), que continuam válidos. Duas regras corrigem as distorções da seção 4.3. Primeiro, a unidade é comparada com a sua própria série, e não com as demais. Segundo, as apreensões extraordinárias são registradas à parte, e o acompanhamento mensal usa a mediana, menos sensível a eventos isolados que a soma. A mediana é calculada sobre os totais mensais, em janela móvel de 12 meses, e é exibida ao lado do total, porque os dois respondem a perguntas diferentes.

Considera-se extraordinária a apreensão, em uma única ocorrência, de volume superior ao total mensal mediano da unidade nos 12 meses anteriores. A categoria de ocorrências computada deve ser definida pelo comando na etapa 3 do roteiro; sugere-se considerar as ocorrências com resultado, isto é, com prisão, apreensão ou termo circunstanciado.

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

O modelo não inclui uma dimensão de qualidade e legitimidade, embora Moore et al. (2002) a considerem parte do valor público policial. A escolha é deliberada. A qualidade do serviço e a legitimidade percebida exigem fontes e procedimentos de mensuração próprios, como pesquisas de satisfação e de vitimização e o acompanhamento do uso da força, que esta proposta não desenvolveu.

Além disso, a percepção da comunidade, medida em áreas críticas, tende a refletir a relação prévia de cada comunidade com a polícia, mais do que o desempenho da unidade. Essa delimitação restringe a abrangência do IDM, que mede resultado, emprego, capacidade e produtividade, e não o valor público em toda a sua extensão, e deve ser considerada na interpretação dos seus resultados. O tema é retomado nas limitações.

Quadro 2: Dimensões, perguntas e fontes de dados do modelo

Dimensão	**Pergunta**	**Indicadores de referência**	**Fonte de dados**
1 Resultado finalístico	A missão foi cumprida?	Variação de CVLI e CVP em comparação com o restante do município; dias sem CVLI; crises sem perda de vidas (%); eventos sem alteração grave (%)	Mancha criminal (Dashboard); relatórios de operação e de crise
2 Esforço e presença	A unidade esteve onde precisava?	Horas cumpridas na área e no horário da OPO (%); permanência média por ponto	Rastreamento de HT; OPO
3 Capacidade	A unidade forma e mantém disponíveis os seus meios?	Cursos e instruções ministrados; policiais habilitados; disponibilidade da frota (%); tempo médio de viatura baixada; semoventes formados e plantel apto (RPMON e CPChoque)	P3 e seções de instrução; gestor de frota; seção veterinária e canil
4 Produtividade repressiva	Quanto foi retirado de circulação?	Armas; entorpecentes (total e mediana mensal); ocorrências com resultado; prisões	Dashboard

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 3: Seleção inicial de indicadores da dimensão 1 por perfil de emprego

Perfil de emprego	Unidades	Indicador finalístico	Fonte
Presença preventiva e sustentação de áreas	RPMON	Variação de CVLI e CVP na área, comparada ao restante do município; dias sem CVLI	Dashboard; OPO; registro do emprego

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Perfil de emprego	Unidades	Indicador finalístico	Fonte
Patrulhamento tático, repressão qualificada e ocupação, com área e período definidos na OPO	BOPE; CPChoque; BPM/ROTAM; CPM/I-RAIO	Variação de CVLI e CVP na área, por fase, comparada ao restante do município	Dashboard; OPO; registro do emprego
Operações especiais e repressão qualificada no Sertão	COPES	Variação de CVLI e CVP nas áreas de operação, comparada ao restante da região definida na OPO	Dashboard; OPO; registro do emprego
Gerenciamento de crises	BOPE	Crises encerradas sem perda de vidas (%), com registro da complexidade inicial	Relatórios de crise
Intervenções e operações especiais	BOPE; COPES	Operações que atingiram o objetivo verificável definido na OPO (%)	OPO; relatório de operação
Controle de distúrbios, grandes eventos e escoltas	CPChoque; RPMON; BPM/ROTAM	Missões sem alteração grave da ordem pública, conforme critérios do planejamento (%)	Planejamento e relatório da missão

Fonte: Elaborado pelo autor. Seleção inicial; as fichas de cada indicador serão concluídas na etapa 3 do roteiro (seção 7).

PESOS POR MISSÃO

Cada indicador é convertido em uma nota de 0 a 100, que expressa o grau de alcance da meta fixada para a própria unidade a partir da sua linha de base. A nota de cada componente é a média simples dos indicadores válidos, e a nota da dimensão é a média simples dos componentes aplicáveis, conforme as regras da seção 5.3. O índice de desempenho por missão (IDM) é a soma ponderada das quatro notas:

$$\mathrm{IDM}_u = \sum_{d=1}^{4} p_{u,d} \cdot N_{u,d}, \qquad \sum_{d=1}^{4} p_{u,d} = 1 \tag{1}$$

Em que p é o peso da dimensão d para a unidade u e N é a nota da unidade naquela dimensão. Como cada nota mede o alcance de metas próprias, o IDM permite acompanhar a evolução de cada unidade sem colocar lado a lado grandezas incomparáveis, como horas de presença montada e quilos de entorpecente.

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

A nota de cada indicador é o percentual de alcance da meta, limitado a 100. Se a meta é cumprir 90% das horas previstas na OPO e a unidade cumpriu 81%, a nota é 90. As regras completas estão na seção 5.3. Exemplo (hipotético): o RPMON obtém, em um semestre, notas 80 no resultado, 90 na presença, 70 na capacidade e 40 na produtividade repressiva. Com os pesos do Quadro 4 (35%, 30%, 25% e 10%), o IDM é 0,35 × 80 + 0,30 × 90 + 0,25 × 70 + 0,10 × 40 = 76,5. Com as mesmas notas e os pesos do BPM/ROTAM (30%, 20%, 20% e 30%), o IDM seria 68,0. A diferença mostra o papel dos pesos: a mesma nota baixa na produtividade repressiva compromete pouco a unidade cuja missão é a presença e mais a unidade cuja missão é a repressão qualificada.

Os pesos expressam uma distribuição inicial de importância entre as dimensões, orientada pelo perfil institucional predominante de cada unidade e pelo julgamento do autor. Buscam atenuar o desequilíbrio que cada dimensão, isolada, teria: a presença favorece as unidades preventivas, e a produtividade repressiva, as unidades de intervenção.

O Quadro 4 apresenta essa matriz inicial, cuja adequação deverá ser examinada na implantação, mediante consulta aos gestores e teste de sensibilidade (OECD, 2008), e cuja definição final cabe ao Comando do CME. Três regras orientaram a sua construção: o resultado finalístico nunca pesa menos de 30%, porque é o que justifica a unidade; a capacidade, comum a todas, fica entre 20% e 25%; e a produtividade repressiva nunca é zerada nem passa de 30% na matriz completa, para que continue a contar sem dominar o conjunto. Quando a redistribuição prevista na alínea c da seção 5.3 elevar esse percentual, o painel informa os pesos efetivamente utilizados.

Quadro 4: Matriz inicial de pesos por unidade (%)

Unidade	Perfil predominante	D1 Resultado	D2 Presença	D3 Capacidade	D4 Repressiva
BOPE	Intervenção tática, repressão qualificada e crises	35	15	25	25
CPChoque	Repressão qualificada, distúrbios e eventos	35	20	25	20
COPES	Operações especiais regionais e repressão qualificada	30	20	20	30

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Unidade	Perfil predominante	D1 Resultado	D2 Presença	D3 Capacidade	D4 Repressiva
BPM/ROTAM	Repressão qualificada e ocupação	30	20	20	30
RPMON	Presença preventiva, sustentação e eventos	35	30	25	10
CPM/I-RAIO	Repressão qualificada, ocupação e recobrimento de área	30	20	20	30

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os pesos refletem o perfil institucional predominante de cada unidade; os indicadores da dimensão 1, por sua vez, são selecionados conforme as missões efetivamente executadas no período. Assim, a dimensão 1 do BOPE ou do CPChoque pode registrar, em um semestre, apenas o resultado territorial do patrulhamento tático e da ocupação e, em outro, também o desfecho de crises ou eventos. O BPM/ROTAM e a CPM/I-RAIO têm a mesma matriz porque compartilham o perfil predominante de repressão qualificada e ocupação; as diferenças de emprego, como a mobilidade e o recobrimento de área da CPM/I-RAIO, aparecem nos indicadores, e não nos pesos.

Quando a unidade atua em mais de um perfil no mesmo período, cada missão gera a sua própria nota na dimensão 1, e a nota da dimensão é a média simples das missões com oportunidade de observação no período. Não se pondera por horas, para que uma crise breve e grave não seja diluída em muitas horas de patrulhamento. No RPMON, por exemplo, um semestre com grandes eventos de futebol e policiamento montado em bairros tem uma nota para os eventos e outra para a presença, e a dimensão é a média das duas. A matriz é ponto de partida, não norma: a definição final dos pesos cabe ao comando, e a revisão semestral prevista na seção 7 permite corrigi-la com base na experiência.

REGRAS DE PONTUAÇÃO

Para que o índice seja reproduzível, isto é, para que duas pessoas cheguem à mesma nota a partir dos mesmos dados, o modelo adota as seguintes regras:

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

a) direção do indicador: quando maior é melhor, a nota é o realizado dividido pela meta; quando menor é melhor, como no tempo de viatura baixada, a nota é a meta dividida pelo realizado; em ambos os casos, o resultado é multiplicado por 100 e limitado a 100. A meta de um indicador inverso deve ser maior que zero; quando o desejável é zero, usa-se uma proporção, como a disponibilidade da frota. Se o realizado de um indicador inverso for zero, a nota é 100;

b) indicadores com valores negativos: a diferença em relação à tendência municipal (seção 6) é convertida em nota por faixas fixadas antes da medição. Como referência inicial, a calibrar na linha de base: até −20 pontos percentuais, inclusive, nota 100; acima de −20 até −10, nota 80; acima de −10 até 0, nota 60; acima de 0 até +10, nota 40; acima de +10, nota 20;

c) sem oportunidade de observação: quando a missão não ocorreu no período, como um semestre sem crise para o BOPE, o indicador não recebe nota e sai do cálculo; se toda a dimensão ficar sem nota, por falta de observação ou por dado insuficiente, o seu peso é redistribuído proporcionalmente entre as demais, e o painel registra a condição; se a dimensão sem nota for a 1, o IDM do período não é publicado, porque faltaria o resultado da missão;

d) dado ausente: a falta de dado é diferente de zero. Uma hora sem sinal de HT não é ausência da equipe, e a viatura parada à espera de providência da Diretoria de Logística é registrada à parte da responsabilidade da unidade. Cada indicador tem cobertura mínima; abaixo dela, a nota não é publicada, e o painel registra "dado insuficiente". Já zero apreensão é valor observado e entra no cálculo;

e) agregação: a nota de cada componente é a média simples dos seus indicadores, e a nota da dimensão é a média simples dos componentes aplicáveis, regra que vale para todas as dimensões. Na dimensão 1, cada ciclo de ocupação e sustentação recebe uma nota, que é a média das notas de CVLI e de CVP na fase sob responsabilidade da unidade; havendo vários ciclos no semestre, a nota da missão é a média simples dos ciclos. Se apenas CVLI ou CVP tiver linha de base zero, a nota do ciclo é a do indicador disponível,

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

e a contagem absoluta do outro é registrada no painel; se os dois tiverem, o ciclo fica sem nota e entra na regra da alínea c;

f) alertas: a média ponderada é compensatória, isto é, um bom desempenho em uma dimensão pode ocultar um desempenho fraco em outra (OECD, 2008). Por isso, o IDM nunca é apresentado sem as quatro notas que o compõem, e o painel emite alerta quando a dimensão 1 fica abaixo de 50 ou quando qualquer dimensão cai mais de 20 pontos em relação ao semestre anterior, ainda que o IDM permaneça alto;

g) estabilidade: metas e pesos são fixados antes do período medido e só mudam na revisão semestral, com registro histórico. As comparações entre períodos devem considerar as metas, os pesos e os indicadores vigentes em cada semestre, e o painel identifica as alterações, que podem modificar a nota independentemente de mudança no desempenho;

h) finalidade: o índice serve à gestão, para orientar o emprego, fundamentar demandas de meios e reconhecer resultados. Não é instrumento de punição nem de classificação entre unidades, cujas notas não são comparáveis entre si, porque medem metas próprias.

Cada indicador deve ser descrito em uma ficha que torne explícitas essas regras. O Quadro 5 apresenta a ficha completa de um indicador, no modelo a ser adotado para todos os demais na etapa 3 do roteiro (seção 7).

Quadro 5: Ficha do indicador "cumprimento da presença ordenada"

Campo	Conteúdo
Nome	Cumprimento da presença ordenada
Dimensão	2 – Esforço e presença
Definição	Proporção das horas previstas nas OPO, com sinal de HT, que foram cumpridas na área e no horário nelas definidos; as horas sem sinal são tratadas na cobertura
Numerador	Horas de guarnição ou de conjunto com sinal de HT dentro da área e do horário previstos
Denominador	Horas previstas nas OPO do período com sinal de HT vinculado
Unidade de medida	Percentual (%)
Direção desejável	Maior é melhor
Meta	Fixada para cada unidade após a linha de base (exemplo: 90%)

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Campo	Conteúdo
Fórmula de pontuação	Nota = (realizado ÷ meta) × 100, limitada a 100
Cobertura mínima	80% das horas previstas com sinal de HT; abaixo disso, "dado insuficiente"
Dado ausente	A hora sem sinal sai do numerador e do denominador e conta apenas na cobertura; não é tratada como ausência da equipe
Sem oportunidade de observação	Período sem OPO: indicador não calculado
Periodicidade	Mensal (painel) e semestral (IDM)
Fontes	OPO (P3 da unidade); rastreamento de HT (Sistema Dashboard)
Responsáveis	P3 da unidade (registro); P3 do CME (consolidação e conferência)
Limitações	O HT registra o equipamento, e não a equipe; exige vínculo entre HT e guarnição atualizado a cada turno

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 6 apresenta um exemplo completo, com dados hipotéticos do RPMON em um semestre, dos dados brutos até o IDM. O exemplo inclui um indicador inverso, um indicador sem dado e um valor zero observado.

Quadro 6: Exemplo completo de cálculo do IDM (dados hipotéticos do RPMON em um semestre)

Dimensão (peso)	Indicador	Dado bruto	Meta	Nota do indicador	Nota da dimensão
D1 Resultado (35%)	Ciclo de sustentação: CVLI, diferença em relação ao restante do município	−25 p.p.	Faixas da alínea b	100,0	85,0
	Ciclo de sustentação: CVP, diferença em relação ao restante do município	−5 p.p.	Faixas da alínea b	60,0	
	Missão de presença: nota do ciclo (média de CVLI e CVP; um ciclo no semestre)	–	–	80,0	
	Missão de eventos: eventos sem alteração grave da ordem	9 de 10 (90%)	100%	90,0	
D2 Presença (30%)	Cumprimento da presença ordenada	1.496 h na área, de 1.760 h com sinal (85%); cobertura de 88%	90%	94,4	94,4
D3 Capacidade (25%)	Cursos e instruções concluídos	6	8	75,0	78,6
	Disponibilidade da frota	70%	85%	82,4	

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Dimensão (peso)	Indicador	Dado bruto	Meta	Nota do indicador	Nota da dimensão
	Tempo médio de viatura baixada (inverso)	18 dias	12 dias	66,7	
	Plantel apto	78%	80%	97,5	
	Equinos formados	3	4	75,0	
	Afastamento veterinário	Sem registro no período	–	Não calculado	
D4 Repressiva (10%)	Ocorrências com resultado (mediana mensal)	4	5	80,0	40,0
	Prisões em flagrante	0	2	0,0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na dimensão 1, a nota do ciclo é a média de CVLI (100,0) e CVP (60,0), ou 80,0; com um só ciclo no semestre, essa é a nota da missão de presença, e a dimensão é a média das duas missões, presença e eventos, ou 85,0. Na dimensão 3, o componente de formação tem nota 75,0; o de frota, 74,5, média de 82,4 e 66,7; e o de semoventes, 86,3, média de 97,5 e 75,0, calculada sem o afastamento veterinário, que ficou sem dado.

A nota da dimensão é a média dos três componentes, 78,6. O IDM do semestre é $0{,}35 \times 85{,}0 + 0{,}30 \times 94{,}4 + 0{,}25 \times 78{,}6 + 0{,}10 \times 40{,}0 = 81{,}7$. A dimensão 4 ficou em 40,0, com a prisão em flagrante igual a zero computada como valor observado; pelo peso de 10%, isso pouco afeta o índice de uma unidade de presença. A dimensão 1, com 85,0, não aciona o alerta de nota abaixo de 50; o alerta de queda superior a 20 pontos dependeria da comparação com o semestre anterior, que o exemplo não inclui.

O CICLO OCUPAÇÃO–SUSTENTAÇÃO CONTRA O CVLI

O caso que melhor ilustra a necessidade do modelo é o emprego conjunto das unidades do CME em áreas críticas de CVLI da Região Metropolitana de Maceió. Quando os homicídios se concentram em determinada área, as unidades de forte poder repressivo, o BPM/ROTAM, o BOPE, o CPChoque e a CPM/I-RAIO, são empregadas para ocupá-la. Encerrada a ocupação, a área precisa de presença ostensiva contínua para que a violência não retorne. O RPMON é empregado nessa sustentação, mas o policiamento montado opera em turnos de cerca de seis horas, para não extenuar o animal e o cavaleiro

(Moreira Júnior, 2022). Por isso, a sustentação é organizada em revezamento: as demais unidades do CME, como o BOPE, cobrem os horários em que a Cavalaria não está no terreno.

O ciclo não é, contudo, obra exclusiva das unidades especializadas. A unidade de área, responsável pelo território, mantém o policiamento ordinário em todas as fases. Sua capacidade de reforço prolongado em uma área crítica é limitada, e é justamente por isso que o emprego das unidades especializadas é solicitado. Ocupação e sustentação somam-se ao trabalho permanente da unidade de área; não o substituem.

O Dashboard já registra o CVLI e aponta, pela mancha criminal, as áreas em que ele se concentra, mas não mostra quem esteve na área, em que horários e por quanto tempo. Em consequência, a ocupação é reconhecida pelas apreensões e prisões que produz, enquanto a queda do CVLI é creditada, por inteiro, à unidade de área e ao comando regional. As unidades especializadas que ocuparam e sustentaram a área aparecem, quando lembradas, apenas como apoio, e o eventual retorno da violência após a retirada não é relacionado ao fim do emprego.

A literatura sugere porque as duas fases podem ser complementares. Sherman (1990) mostrou que o efeito dissuasório de uma operação concentrada decai com o tempo e que parte dele persiste após a retirada, como dissuasão residual. A hipótese que orienta a sustentação é a de que a presença contínua prolongue esse efeito, o que o indicador da seção 6.2 permite acompanhar. Por isso, o resultado do ciclo não pertence a uma unidade só.

RESULTADO COMPARTILHADO

Propõe-se que o resultado do ciclo seja registrado uma única vez e compartilhado entre as unidades responsáveis por ele. Cada ciclo recebe registro próprio, com a área, as datas das fases, as unidades designadas e as entregas de cada uma por fase, isto é, as horas de presença e a produtividade. O resultado territorial entra na dimensão 1 apenas das unidades designadas na OPO como responsáveis por uma fase, a ocupação ou a sustentação. A unidade que apenas reforçou turnos registra as suas horas, na dimensão 2,

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

e a sua produtividade, na dimensão 4, mas não o resultado territorial. No painel consolidado do CME, cada ciclo é contado uma só vez, o que evita a dupla contagem.

O crédito da unidade de área não é retirado. O registro apenas documenta, com dados, quanto o CVLI variou na área enquanto as unidades especializadas estiveram nela. As horas e as apreensões documentam o que cada unidade fez; não medem quanto cada uma alterou o CVLI e não devem ser lidas assim.

FASES E INDICADORES

O ciclo é dividido em quatro fases, sempre na mesma área delimitada pela mancha criminal: antes (linha de base), ocupação, sustentação e pós-retirada. A Figura 1 resume as fases, as unidades e os indicadores de cada uma.

Figura 1: Fases, unidades e indicadores do ciclo ocupação–sustentação



Fonte: Elaborado pelo autor.

O indicador central é a variação da taxa de CVLI (e, separadamente, de CVP) na área, em cada fase, em relação à linha de base, comparada à variação do restante do município, excluída a área, no mesmo período:

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

$$\Delta_f = \frac{A_f - A_0}{A_0} - \frac{M_f - M_0}{M_0} \quad (2)$$

Em que A é a taxa de ocorrências por 30 dias na área trabalhada, M é a mesma taxa no restante do município, excluída a área, f é a fase e 0 é a linha de base. O primeiro termo mede quanto o CVLI variou na área. O segundo mede quanto variou no restante do município, sob a influência de fatores como a época do ano, mudanças na dinâmica das facções ou ações de outros órgãos. A diferença entre os dois indica quanto a área se afastou da tendência do restante da cidade. Trata-se de indicador de monitoramento, e não de medida de impacto: descreve o que ocorreu na área durante o emprego, sem provar, por si só, que a operação causou a diferença. Valores negativos indicam que a área melhorou mais que o restante do município.

Exemplo (hipotético): na linha de base, a área registrava 6 CVLI por 30 dias, e o restante do município, 100. Na fase de sustentação, a área passou a 3, e o restante do município, a 90. A área caiu 50%, e o restante do município, 10%. Logo, $\Delta = -50\% - (-10\%) = -40$ pontos percentuais: a área melhorou 40 pontos além da tendência geral.

Completam o conjunto: os dias sem CVLI na fase de sustentação, como proporção dos dias da fase; a evolução do indicador após a retirada do reforço, isto é, a taxa da fase pós-retirada comparada à linha de base; e as horas de presença efetiva de cada unidade por fase, obtidas do rastreamento de HT.

CUIDADOS DE INTERPRETAÇÃO

A comparação com o restante do município evita que uma queda geral do CVLI na cidade seja apresentada como resultado das unidades empregadas. Ela não equivale, porém, ao grupo de controle descrito por Durante e Borges (2011), que exige áreas semelhantes não expostas à intervenção. O restante do município pode refletir outras operações, o deslocamento do crime ou a difusão de benefícios. Como conferência, recomenda-se comparar também a área com ela mesma no mesmo período do ano anterior, o que ajuda a controlar o efeito da época do ano. Uma afirmação de impacto

exigiria desenho próprio, com série histórica prévia, áreas comparáveis e exame de intervenções simultâneas, a ser construído no piloto.

Há um efeito que a comparação com o município não elimina. Áreas escolhidas para ocupação costumam estar em pico de violência, e picos tendem a recuar mesmo sem intervenção, fenômeno conhecido como regressão à média. Por isso, o resultado deve ser lido em vários ciclos, e não em um só, e ao lado da tendência da área antes da ocupação. Mesmo assim, ciclos escolhidos pelo mesmo critério tendem a repetir esse viés, o que reforça o caráter de monitoramento do indicador.

O resultado também pode ser desfavorável. Exemplo (hipotético): o restante do município cai 20%, e a área ocupada, 10%; logo, $\Delta = +10$ pontos. Esse resultado é alerta, e não sentença: a área ocupada é, por definição, a mais crítica, e muitas vezes estava em escalada antes da ocupação, o que a comparação com o mesmo período do ano anterior permite verificar. Se a alta não se interrompeu, o indicador orienta a revisão do emprego: a cobertura dos horários dos crimes, a suficiência da presença, medida na dimensão 2, e o momento da retirada. Um modelo capaz de apontar resultado desfavorável é também o que dá credibilidade aos resultados favoráveis.

Há também o problema dos números pequenos: em áreas restritas, o CVLI é evento raro, e uma única ocorrência altera muito a taxa. Recomenda-se publicar as contagens absolutas ao lado das taxas, apresentar CVLI e CVP separadamente e ler o resultado de vários ciclos. Quando a linha de base da área ou do restante do município for zero, a variação percentual não é calculada, e o resultado é expresso em contagem absoluta. As fases devem ter, sempre que possível, a mesma duração da linha de base. Por fim, é preciso medir o entorno.

O deslocamento do crime ocorre, mas, nos estudos disponíveis, tende a ser parcial e menor que a redução obtida na área atendida (Weisburd et al., 2006; Guerette; Bowers, 2009), e pode ser geográfico, de horário, de alvo ou de modo de agir (Reppetto, 1976). Como esses estudos vêm sobretudo de cidades norte-americanas e europeias, levanta-se a hipótese, a verificar localmente, de que a migração seja mais intensa em mercados de

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

drogas disputados por facções. Recomenda-se, por isso, acompanhar o CVLI e o CVP no entorno imediato e nos horários sem cobertura.

ROTEIRO DE IMPLANTAÇÃO

O modelo foi pensado para ser implantado com os sistemas que a PMAL já possui, sem aquisição de software. Prioriza-se o aproveitamento dos sistemas e registros institucionais existentes, mas a implantação exige trabalho adicional: a padronização do registro do emprego e a verificação da disponibilidade, da possibilidade de extração e da qualidade dos dados necessários a cada indicador. O Quadro 7 apresenta o roteiro em quatro etapas, com os responsáveis por cada uma. A coordenação cabe ao Estado-Maior do CME, a quem o Decreto nº 93.446/2023 atribui a coleta e o tratamento de dados, a estatística e a mensuração da produtividade das unidades subordinadas (Alagoas, 2023, arts. 397 e 398).

Quadro 7: Roteiro de implantação do modelo

Etapa	O que fazer	Responsáveis	Prazo indicativo	Produto
1 Registro padronizado do emprego	Registrar cada emprego com área, início e término, guarnições ou conjuntos, perfil de missão e HT vinculado	P3 do CME (modelo de registro); Cmt e P3 de cada unidade (preenchimento)	Meses 1 e 2	Base de emprego por unidade
2 Planejamento sobre as manchas	Planejar o emprego e o revezamento sobre as manchas de CVLI e CVP do Dashboard, em articulação com a unidade de área	P3 de cada unidade; aprovação do P3 do CME	A partir do mês 2	OPO georreferenciadas
3 Verificação dos dados e linha de base	Verificar, em cada fonte, a possibilidade de extração e a qualidade dos dados: ocorrências do Dashboard por data e área, com cálculo da referência municipal ou regional; histórico recuperável do rastreamento de HT e vínculo entre HT e equipe; registro de área, horário, objetivo e desfecho nas OPO e relatórios; registros periódicos de frota, instrução e semoventes. Elaborar a ficha de cada indicador, no modelo do Quadro 5; medir todos os indicadores por 3 a 6 meses, sem metas, para fixar os valores de referência; levantar os dados de	P3 do CME (consolidação); P3 e gestores de frota das unidades; seção veterinária do RPMON e canil do CPChoque	Meses 1 a 6	Valores de referência e metas por unidade

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

	capacidade: cursos e instruções, disponibilidade da frota e, no RPMON e no CPChoque, semoventes			
4 Painel e revisão	Consolidar o painel mensal das quatro dimensões e o IDM; revisar metas e pesos a cada semestre, com teste de sensibilidade e registro histórico das mudanças	Estado-Maior do CME; decisão do Comandante do CME	Mensal (painel); semestral (revisão)	Painel de desempenho por missão

Fonte: Elaborado pelo autor.

A etapa 1 é a mais importante e a mais simples. Sem o registro do emprego, não há como relacionar presença e resultado, e a sustentação continua invisível. Com ele, o rastreamento de HT e a mancha criminal, já disponíveis, podem passar a produzir as dimensões 1 e 2, desde que a etapa 3 confirme que seus dados podem ser extraídos com a qualidade necessária: a existência de uma visualização no painel não demonstra, por si só, essa possibilidade.

Recomenda-se iniciar pelo RPMON, unidade em que o descompasso entre missão e indicador é maior, e estender o modelo às demais unidades após o primeiro ciclo semestral. Em uma etapa posterior, os cálculos podem ser incorporados ao próprio Sistema Dashboard, mediante demanda ao setor de tecnologia da informação da Corporação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo partiu de uma constatação: as unidades do CME têm missões distintas, mas os únicos indicadores sistematizados para medi-las são os da produtividade repressiva. Os dados do Sistema Dashboard, lidos à luz das missões regulamentares, evidenciaram duas limitações desses indicadores quando usados como medida geral de desempenho. Não registram o produto da unidade cuja missão é evitar o crime, como o RPMON, sem arma apreendida em doze meses. E concentram os totais em poucos meses, como os dois meses que respondem por 97% dos entorpecentes da COPES no período.

Como resposta, propôs-se um modelo de mensuração do desempenho institucional por missão, com quatro dimensões: resultado finalístico, esforço e presença,

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

geração e manutenção de capacidade e produtividade repressiva. Os indicadores atuais foram mantidos, com peso definido em matriz inicial por unidade, e os indicadores de resultado passaram a acompanhar as missões efetivamente executadas, o que permite medir também o patrulhamento tático e a repressão qualificada, emprego habitual de unidades como o BOPE e o CPChoque.

A ilustração hipotética do ciclo de ocupação e sustentação contra o CVLI indicou como o modelo pode dar visibilidade a resultados que hoje não aparecem e registrar, uma vez por ciclo, um resultado que nenhuma unidade alcança sozinha. A eficácia do modelo, a validade do índice e a viabilidade operacional só poderão ser afirmadas após o piloto. O roteiro de implantação indicou que boa parte da base já existe: o rastreamento de HT e a mancha criminal podem produzir indicadores quando ligados a um registro padronizado do emprego, condicionados à verificação da extração e da qualidade dos dados, com cobertura aferida e metas calibradas na linha de base.

Os objetivos foram, assim, atendidos: o referencial fundamentou a mensuração multidimensional; as missões e os limites dos indicadores atuais foram descritos; o modelo e a matriz de pesos foram estruturadas; e o roteiro de implantação foi apresentado.

O trabalho tem limitações que devem ser registradas. A primeira é que o modelo não foi testado: a abordagem é propositiva, e sua validade dependerá da aplicação. A segunda é que a matriz de pesos resulta de julgamento do autor e não foi submetida a teste de sensibilidade. Recomenda-se validá-la por meio de consulta estruturada aos comandantes, em rodadas sucessivas e anônimas, até a convergência das respostas (método Delphi). A terceira é que a CPR, vinculada ao CME em caráter piloto desde maio de 2026 (Alagoas, 2026), ficou fora do recorte por falta de série histórica, e a COPES, sediada no Sertão, atua em contexto regional distinto do metropolitano, o que recomenda estudo específico da aplicação do modelo.

A quarta é que a viabilidade das dimensões 1 e 2 depende da possibilidade de extrair os dados do Dashboard e da qualidade do rastreamento de HT, que só registra a presença quando o equipamento está ligado e vinculado à equipe; do mesmo modo, os dados do período refletem o que foi lançado no sistema, e eventual falha de lançamento

não é identificável nos dados agregados, razão pela qual o modelo distingue dado ausente de valor zero (seção 5.3, alínea d).

A quinta é a exclusão deliberada da qualidade e da legitimidade: essas dimensões exigem fontes e procedimentos de mensuração próprios, não desenvolvidos nesta proposta, e sua ausência restringe a abrangência do IDM, que deve ser interpretado com essa ressalva. Por fim, todo indicador usado para decidir tende a ser perseguido como fim em si mesmo, risco conhecido como lei de Campbell (Campbell, 1979). A combinação de dimensões, com pesos que impedem que uma só domine o conjunto, é a principal defesa do modelo contra esse risco.

Como desdobramentos, sugerem-se a aplicação piloto no RPMON, com avaliação após o primeiro semestre; estudos específicos da aplicação do modelo à COPES, no Sertão, e à CPR, nas regiões Norte e da Zona da Mata, quando houver série suficiente; e a extensão do modelo a outras unidades especializadas da PMAL. O que se espera, ao final, é que cada unidade passe a ser reconhecida pelo valor que entrega à sociedade no cumprimento da sua missão, e não apenas pelo que apreende. Hoje, o valor das missões preventivas é reconhecido por quem conhece essas unidades; o modelo proposto transforma esse reconhecimento tácito em registro institucional, que não depende de quem ocupa os cargos.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS. Decreto nº 93.446, de 4 de setembro de 2023. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Alagoas, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Alagoas**, Maceió, 5 set. 2023.

ALAGOAS. Polícia Militar. Portaria/PMAL nº 030/2026. Dispõe sobre a implementação de estrutura de pronta resposta no âmbito do Comando de Policiamento da Região Norte e Zona da Mata (CPRN-ZM), e adota outras providências. **Boletim Geral Ostensivo**, Maceió, n. 78, p. 27-28, 6 maio 2026.

BRAGA, Anthony A. et al. Hot spots policing of small geographic areas effects on crime. **Campbell Systematic Reviews**, v. 15, n. 3, e1046, 2019. DOI: 10.1002/cl2.1046.

CAMPBELL, Donald T. Assessing the impact of planned social change. **Evaluation and Program Planning**, v. 2, n. 1, p. 67-90, 1979.

DURANTE, Marcelo Ottoni; BORGES, Doriam. Avaliação de desempenho em segurança pública. **Segurança, Justiça e Cidadania**: pesquisas aplicadas em segurança pública, Brasília, n. 5, p. 63-86, 2011.

GOLDSTEIN, Herman. **Policiando uma sociedade livre**. São Paulo: Edusp, 2003.

GUERETTE, Rob T.; BOWERS, Kate J. Assessing the extent of crime displacement and diffusion of benefits: a review of situational crime prevention evaluations. **Criminology**, v. 47, n. 4, p. 1331-1368, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KOPER, Christopher S. Just enough police presence: reducing crime and disorderly behavior by optimizing patrol time in crime hot spots. **Justice Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 649-672, 1995.

MOORE, Mark H.; THACHER, David; DODGE, Andrea; MOORE, Tobias. **Recognizing value in policing**: the challenge of measuring police performance. Washington, DC: Police Executive Research Forum, 2002.

MOREIRA JÚNIOR, Antônio Jorge. **Indicadores de desempenho do policiamento ostensivo no Regimento de Polícia Montada da Polícia Militar de Alagoas**: análise crítico-reflexiva. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Polícia) – Academia de Polícia Militar Senador Arnon de Mello, Polícia Militar de Alagoas, Maceió, 2022.

OECD. **Handbook on constructing composite indicators**: methodology and user guide. Paris: OECD Publishing, 2008. DOI: 10.1787/9789264043466-en.

REPPETTO, Thomas A. Crime prevention and the displacement phenomenon. **Crime & Delinquency**, v. 22, n. 2, p. 166-177, 1976.

SANTOS, Andersson Pereira dos; GOMES, Adalmir de Oliveira. Desempenho de organizações policiais: revisão sistemática da literatura. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 1, p. 262-291, jan./mar. 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4881.

SHERMAN, Lawrence W. Police crackdowns: initial and residual deterrence. **Crime and Justice**, v. 12, p. 1-48, 1990.

SHERMAN, Lawrence W.; WEISBURD, David. General deterrent effects of police patrol in crime "hot spots": a randomized, controlled trial. **Justice Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 625-648, 1995.

SOUZA, Renato Vieira de; REIS, Gilberto Protásio dos. Gestão para resultados na segurança pública em Minas Gerais: uma análise sobre o uso de indicadores na gestão da Polícia Militar e no Sistema de Defesa Social. **Segurança, Justiça e Cidadania**: pesquisas aplicadas em segurança pública, Brasília, n. 5, p. 35-61, 2011.



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

WEISBURD, David et al. Does crime just move around the corner? A controlled study of spatial displacement and diffusion of crime control benefits. **Criminology**, v. 44, n. 3, p. 549-592, 2006.

Submissão: novembro de 2026. Aceite: novembro de 2026. Publicação: novembro de 2026.