

Tamiris Pires Maia

O QUE SE FAZ COM O MONITORAMENTO?
UM ESTUDO DA UTILIZAÇÃO DO MONITORAMENTO DA POLÍTICA DE
PREVENÇÃO SOCIAL À CRIMINALIDADE DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte

2018

Tamiris Pires Maia

O QUE SE FAZ COM O MONITORAMENTO?
UM ESTUDO DA UTILIZAÇÃO DO MONITORAMENTO DA POLÍTICA DE
PREVENÇÃO SOCIAL À CRIMINALIDADE DE MINAS GERAIS

Monografia apresentada ao curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.
Orientador: Marcos Arcanjo.

Belo Horizonte

2018

M217o Maia, Tamiris Pires.
O que se faz com o monitoramento? [manuscrito] : um estudo da utilização do monitoramento da política de prevenção social à criminalidade de Minas Gerais / Tamiris Pires Maia. – 2018.
[10], 131 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2018.

Orientador: Marcos Arcanjo

Bibliografia: f. 114-118

1. Prevenção criminal – Minas Gerais. 2. Política Pública de Prevenção Social à Criminalidade (PPSC). 3. Política pública – Minas Gerais. 4. Segurança pública – Minas Gerais. I. Arcanjo, Marcos. II. Título.

CDU 351.78(815.1)

Tamiris Pires Maia

**O QUE SE FAZ COM O MONITORAMENTO? UM ESTUDO DA UTILIZAÇÃO DO
MONITORAMENTO DA POLÍTICA DE PREVENÇÃO SOCIAL À
CRIMINALIDADE DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em
Administração Pública da Escola de Governo
Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João
Pinheiro, como requisito parcial para obtenção de
título de Bacharel em Administração Pública.

Prof. Me. Marcos Arcanjo de Assis (Orientador), Fundação João Pinheiro.

Prof. Dra. Cláudia Júlia Guimarães Horta (Avaliadora), Fundação João Pinheiro.

Prof. Dr. Murilo Cássio Xavier Fahel (Avaliador), Fundação João Pinheiro.

Belo Horizonte, 18 de Junho de 2018.

RESUMO

Estudos internacionais relatam que as avaliações de políticas públicas acabam sendo mal utilizadas, esquecidas ou engavetadas. No Brasil, apesar do interesse crescente em avaliação, há poucas pesquisas empíricas que se propõem verificar a utilização dos resultados dos estudos avaliatórios para correção de rumos e aprimoramento dos programas públicos. A literatura brasileira e internacional não trata da utilização específica do monitoramento, mas devido a noção de complementariedade entre ele e a avaliação de políticas públicas, estudos sobre o uso do monitoramento podem ser desenvolvidos de forma análoga aos do uso das avaliações. Nesse cenário, esta pesquisa tem como tema o monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais, mais especificamente a utilização dos dados e informações geradas por esse instrumento. Seu objetivo geral é identificar em que medida tais informações são usadas pelos gestores da política. A fim de embasar teoricamente o objeto de estudo - a Política de Prevenção Social à Criminalidade mineira -, aborda-se a literatura sobre o monitoramento e avaliação de políticas públicas e a utilização de seus resultados e descreve-se o marco normativo e institucional da política. Adota-se a abordagem qualitativa para aproximação com o objeto, aplicando a técnica das entrevistas semiestruturadas, realizadas com atores envolvidos com o monitoramento da política. Os resultados da pesquisa apontam que os gestores utilizam os dados e informações advindas do monitoramento da política de forma direta e política, isto é, constatou-se os tipos de uso instrumental, processual, persuasivo e imposto. Contudo, foram identificados elementos que tornam o monitoramento subutilizado, tais como: a política não possui um sistema de monitoramento propriamente dito; a produção de informação é concentrada majoritariamente nas unidades; a publicização dos resultados é insuficiente e, em menor medida, o monitoramento sofre resistência e é compreendido como instrumento de controle.

Palavras-chave: Monitoramento e Avaliação. Usos do monitoramento. Política de Prevenção Social à Criminalidade. Minas Gerais.

ABSTRACT

International studies report that evaluations of public policies end up being misused, forgotten or shelved. In Brazil, despite the growing interest in evaluation, there are not so many national empirical researches that propose to verify the use of the results of these evaluation studies to correct the courses and improve the public programs. The Brazilian and international literature does not deal with the specific use of monitoring, but, since it is complementary to the evaluation of public policies, studies on its use can be developed in a similar way to the use of the evaluations. In this scenario, this research has as its theme the monitoring of the Social Prevention Policy for Crime of Minas Gerais (*Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais*), more specifically the use of data and information generated by the instrument. Its overall objective is to identify to what extent such information is used by policy managers. In order to theoretically base the study object - the Social Prevention Policy for Crime of Minas Gerais - the literature on the monitoring and evaluation of public policies and the use of its results is discussed, and the normative and institutional framework of the policy is described. The qualitative perspective is adopted to approach the object, applying the technique of semi-structured interviews, carried out with actors involved with the monitoring of the policy. The results of the study show that managers use the data and information derived from the monitoring of the policy in a direct and political way, that is, the types of instrumental, conceptual, procedural, persuasive and tax use were verified. However, elements that make monitoring underutilized have been identified, such as: the policy does not have a monitoring system per se; the production of information is concentrated mainly in the units; the publicizing of the results is insufficient and, to a lesser extent, the monitoring is endured and is understood as a control instrument.

Key-words: Monitoring and Evaluation. Monitoring Uses. Social Prevention Policy for Crime. Minas Gerais.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 MaPR do Programa Fica Vivo!.....	25
FIGURA 2 O ciclo de políticas e programas públicos.....	27
FIGURA 3 Fluxo tradicional nos processos de monitoramento e avaliação.....	45
FIGURA 4 Fluxo alternativo nos processos de monitoramento e avaliação.....	45
FIGURA 5 Níveis de prevenção à criminalidade e seus respectivos programas.....	53
FIGURA 6 Arranjo institucional da Subsecretaria de Políticas de Prevenção Social à Criminalidade a partir de 2016.....	56
FIGURA 7 Site MG Planeja.....	76

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Os tipos de monitoramento.....	21
QUADRO 2 Os dez princípios gerais para estruturação de um SM&A.....	24
QUADRO 3 Definição de Uso, Não-uso, Mau uso e Abuso.....	33
QUADRO 4 Tipologia dos Usos.....	35
QUADRO 5 Fatores relacionados à utilização das avaliações na pesquisa de Cousins e Leithwood (1986).....	37
QUADRO 6 Fatores mencionados por Cousins e Leithwood (1986) que influenciam a utilização das avaliações.....	39
QUADRO 7 O Programa Fica Vivo!.....	61
QUADRO 8 O Programa Mediação de Conflitos.....	64
QUADRO 9 O Programa Central de Acompanhamento de Alternativas Penais.....	68
QUADRO 10 O Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional.....	71
QUADRO 11 Relatórios produzidos pela PPSC.....	74
QUADRO 12 Instrumentos de pactuação da PPSC.....	78
QUADRO 13 Participantes das entrevistas semiestruturadas.....	80
QUADRO 14 Vantagens e desvantagens do monitoramento da PSSC.....	90
QUADRO 15 Tipos de usos identificados no monitoramento da PPSC de Minas Gerais.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGI – Assessoria de Gestão da Informação

Capie – Centro de Alternativas Penais e Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional

Ceapa – Programa Central de Acompanhamento de Alternativas Penais

Cenapa – Central Nacional de Apoio e Acompanhamento às Penas e Medidas Alternativas

CPC – Centro de Prevenção Social à Criminalidade

Cpec – Coordenadoria Especial de Prevenção à Criminalidade

FJP – Fundação João Pinheiro

Fundep – Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa

FV! – Programa Fica Vivo!

Gepar – Grupo Especializado em Policiamento de Áreas de Risco

GIE – Grupos de Intervenção Estratégica

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Ielo – Instituto Elo

MaPR – Mapa de Processos e Resultados

M&A – Monitoramento e Avaliação

Nesp – Núcleo de Estudos em Segurança Pública da Fundação João Pinheiro

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial de Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

Oscip – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

Peaps – Projetos Temáticos de Execução de Alternativas Penais

PMC – Programa Mediação de Conflitos

PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental

PPSC – Política de Prevenção Social à Criminalidade

PrEsp – Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional

PSC – Prestação de Serviços à Comunidade

Seap – Secretaria de Estado de Administração Prisional

Seds – Secretaria de Estado de Defesa Social

SEJDH – Secretaria de Estado da Justiça e Direitos Humanos

Seplag – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

Sesp – Secretaria de Estado de Segurança Pública

SM&A – Sistema de Monitoramento e Avaliação

SPEC – Superintendência de Prevenção à Criminalidade

SPPP – Superintendência de Políticas Penas de Prevenção Social à Criminalidade

STP – Superintendência de Políticas Territoriais de Prevenção Social à Criminalidade

Supec – Subsecretaria de Políticas de Prevenção Social à Criminalidade

Unicef – Fundos das Nações Unidas para Infância

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UPC – Unidades de Prevenção à Criminalidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 O MONITORAMENTO DE PROGRAMAS SOCIAIS: conceitos, tipos e sistemas ...	16
2.1 O monitoramento e a avaliação de projetos: conceitos, distinções e objetivos.....	16
2.2 Os diferentes tipos de monitoramento de projetos.....	18
2.3 Sistemas de monitoramento de projetos.....	22
3 A UTILIZAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: da gaveta ao gabinete	31
3.1 Situando conceitos: uso, não-uso, mau uso e abuso das avaliações	31
3.2 As dimensões do uso e seus respectivos tipos	33
3.3 O que influencia a utilização das avaliações?	36
3.4 Os desafios para constituição de uma cultura de Monitoramento e Avaliação no Setor Público	42
3.4.1 Os desafios no Monitoramento e Avaliação de Políticas de Segurança Pública	46
4 A POLÍTICA DE PREVENÇÃO SOCIAL À CRIMINALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS	50
4.1 Estrutura institucional e normativa	50
4.2 Marco conceitual da PPSC	57
4.2.1 Programa Fica Vivo!	58
4.2.2 Programa Mediação de Conflitos.....	62
4.2.3 Programa Central de Acompanhamento de Alternativas Penais - Ceapa.....	65
4.2.4 Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional – PrEsp.....	69
4.3 Funcionamento do monitoramento da PPSC	71
5 O MONITORAMENTO DA PPSC: o que se faz com ele?	79
5.1 Nota Metodológica	79
5.2 O que se entende por monitoramento e como ele se constituiu na PPSC?	82
5.3 Como os atores envolvidos avaliam o monitoramento da PPSC?	87
5.4 O que os atores fazem com os dados gerados pelo monitoramento da PPSC?	94
5.5 Que desafios os atores enfrentam para otimizar o uso do monitoramento? E que sugestões fazem?	105

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
-------------------------------------	-----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
---	-----

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada	119
---	-----

ANEXOS

ANEXO A – Marco conceitual do Programa Fica Vivo!	121
--	-----

ANEXO B – Marco conceitual do Programa Mediação de Conflitos	124
---	-----

ANEXO C – Marco conceitual do Programa Central de Acompanhamento de Alternativas Penais	127
--	-----

ANEXO D – Marco conceitual do Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional	130
---	-----

ANEXO E – Indicadores de metas do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG)	132
---	-----

ANEXO F – Indicadores e metas do site MG Planeja da Seplag	133
---	-----

ANEXO G – Indicadores e metas do Pacto pelo Cidadão 2016	134
---	-----

ANEXO H – Indicadores e metas do Plano Estratégico da Sesp 2017-2019	135
---	-----

ANEXO I – Indicadores e metas do Termo de Parceria n° 44/2017	140
--	-----

1 INTRODUÇÃO

A Política de Prevenção Social à Criminalidade (PPSC) do estado de Minas Gerais iniciou em 2003, ainda em formato de um projeto experimental. Com o passar do tempo, a política foi se institucionalizando na agenda estatal, ganhando novos desenhos e orientações. Desde as suas fases iniciais, a PPSC conta com instrumentos de monitoramento de seus programas, mesmo que de maneira improvisada ou com baixa sistematização. Tal fator pode ter correlação com o contexto governamental de Minas Gerais entre 2003 e 2014, o qual, orientado para modelos de gestão para resultados, teria colocado em relevo a necessidade dos sistemas de monitoramento e avaliação (SM&A) para as políticas públicas. Compreender o monitoramento como ferramenta de gestão capaz de produzir conhecimento para a manutenção ou aprimoramento de programas é, portanto, de extrema relevância.

São inúmeros os desafios que concernem à efetiva implantação de um SM&A no âmbito governamental, mas, para além disso, a utilização dos dados e informações geradas por tal instrumento, quando existente, é ainda mais problemática. No âmbito internacional, o estudo sobre a utilização dos resultados das avaliações é antigo. A inquietação perante este tema se deu quando alguns avaliadores perceberam que os resultados produzidos pelas avaliações não estavam sendo usados pelos tomadores de decisão.

No Brasil, ainda que o monitoramento e a avaliação (M&A) de políticas públicas, após a Reforma Gerencial em 1995, tenham ganhado espaço no processo de gestão, os SM&A são severamente limitados ou inexistentes, evidenciando que não é uma cultura completamente consolidada. Além do mais, pouco se tem estudado sobre a efetividade de tais ferramentas no que tange o aprimoramento dos programas. Nota-se, para dar apenas um exemplo, que a literatura disponível em português sobre a utilização das informações geradas pelo M&A ainda é insuficiente.

No caso específico de Políticas de Segurança Pública estruturar um sistema de monitoramento efetivo é ainda mais complexo. Fatores institucionais, metodológicos e técnicos, tais como: pouca integração entre as informações produzidas; forma tradicional de se avaliar a política; falta de indicadores de criminalidade que mensurem a relação entre a sensação de insegurança e a criminalidade real; a baixa confiabilidade de alguns dados; e a fragilidade

da cultura institucional no que se refere à utilização das informações tornam a produção de dados em segurança pública uma tarefa difícil, o que não é diferente para a PPSC de Minas Gerais, objeto de estudo deste trabalho.

A PPSC é composta por quatro programas, quais sejam: Programa Fica Vivo! (FV!); Programa Mediação de Conflitos (PMC); Programa Central de Acompanhamento de Alternativas Penais (Ceapa); e Programa de Inclusão Social dos Egressos do Sistema Prisional (PrEsp). Os objetivos desses programas convergem e contribuem para o alcance de um objetivo maior: “contribuir para prevenção e redução de violências e criminalidades e aumento da sensação de segurança no estado”. A política se propõe, todavia, a alcançar resultados que transcendem tal objetivo, a partir da compreensão de que as intervenções sobre os conflitos, violências e processos de criminalização devem ocorrer de forma direta, com ações estratégicas por parte do poder público somadas à participação da sociedade civil. À vista disso, diante de uma política de segurança pública de operacionalização complexa, que se esforça em atacar causas robustas e multidimensionais, a relevância da utilização dos dados e informações advindas do monitoramento, como instrumento de gestão, é ainda mais evidente. O presente trabalho se situa nessa problemática.

O objetivo geral da pesquisa é identificar em que medida as informações geradas pelo monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade mineira são utilizadas por seus gestores e técnicos. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- descrever o marco conceitual da Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais, explicitando suas atividades, produtos, objetivos e os possíveis impactos;
- descrever o fluxo formal de monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais;
- identificar o que os atores envolvidos entendem por monitoramento e a constituição deste na Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais;

- identificar como os atores envolvidos avaliam o monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais;
- classificar os usos apontados pelos atores da Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais;
- identificar os desafios que os atores enfrentam para otimizar o uso do monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais e que sugestões fazem.

Sabe-se que nos últimos anos os instrumentos de M&A ganharam notoriedade no setor público devido a discussão teórica referente à gestão orientada para resultados, observando-se o crescimento do campo e o aumento dos investimentos na área. Todavia, ainda que haja consenso sobre a compreensão do valor dessas ferramentas para a efetividade da Administração Pública, pouco se discute sobre a apropriação, pelos gestores, dos resultados gerados pelo M&A. Assim sendo, pode-se dizer que o desenvolvimento do tema utilização do monitoramento, nesta pesquisa, é oportuno e relevante para se propiciar maior efetividade aos resultados das atividades de monitoramento. Para além disso, a pesquisa colabora com a consolidação e institucionalização da cultura de monitoramento no setor público, mais especificamente, contribuindo para a compreensão sobre o funcionamento, as potencialidades e desafios que envolvem o instrumental.

Para cumprimento dos objetivos propostos, foi desenvolvida uma pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa para aproximação do objeto. A revisão bibliográfica realizada é apresentada nos capítulos 2 e 3. No segundo, discute-se o tema monitoramento e avaliação de programas sociais, apresentando conceitos, objetivos e distinções entre os instrumentais. Posteriormente, o capítulo discorre sobre os tipos de monitoramento e os SM&A. Já o capítulo 3 traz a discussão presente na literatura a respeito da utilização dos resultados das avaliações de políticas públicas, tratada de forma análoga a utilização dos dados e informações geradas pelo monitoramento. Primeiramente serão apresentadas as definições de uso, não-uso, mau uso e abuso das avaliações, para que depois sejam identificadas as categorias de utilização, assim como os elementos que influenciam os usos dessas avaliações. Ao final serão

apresentados os desafios que envolvem a consolidação de uma cultura de M&A no setor público e, de forma mais específica, esses desafios no contexto da segurança pública.

Também se usou a técnica de pesquisa documental, base para elaboração do capítulo 4. Nele, foram abordados os marcos normativos e a composição institucional da PPSC mineira e descritos os marcos conceituais dos quatro programas que compõem a política, assim como o funcionamento do seu monitoramento.

No capítulo 5, conforme a base teórica exposta nos capítulos anteriores, serão apresentados os resultados da pesquisa. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a Subsecretária da PPSC, Superintendentes, Assessora da Gestão da Informação, Gestores e Analistas Sociais a fim de identificar em que medida as informações geradas pelo monitoramento da política são utilizadas por seus gestores e técnicos. Os detalhes da pesquisa de campo também serão abordados no capítulo 5. Para fechamento do estudo, a seção 6 traz as conclusões da pesquisa.

2 O MONITORAMENTO DE PROGRAMAS SOCIAIS: conceitos, tipos e sistemas

Nesse capítulo apresenta-se uma discussão sobre o monitoramento e avaliação de programas sociais, a fim de situar teoricamente o objeto desta monografia. Inicialmente serão apresentados os conceitos e objetivos do monitoramento e da avaliação, além das distinções entre as duas ferramentas. Em seguida, trata-se dos tipos de monitoramento e, por fim, o tema dos Sistemas de Monitoramento.

2.1 O monitoramento e a avaliação de projetos: conceitos, distinções e objetivos

A reforma do aparelho do Estado brasileiro em 1995 trouxe consigo a institucionalização da função de avaliação, por esta estar associada ao aprimoramento de políticas públicas¹ e corroborar com a concepção da “Nova Administração Pública” (SILVA; COSTA, 2002). Essa perspectiva de governo, preocupada com a transparência, responsabilização por resultados e acompanhamento dos processos, reforçou a indispensabilidade da estruturação de SM&A. Mas é a partir dos anos 2000, com a qualificação de servidores públicos e um maior número de programas sociais sendo criados e operacionalizados por intermédio do governo federal, que os sistemas de monitoramento tiveram um grande avanço qualitativo (JANNUZZI, 2016). Essa ascensão permitiu que a quantidade e qualidade dos produtos e serviços ofertados pelo Estado fosse medida a fim de entender as causas do desempenho dos programas públicos (BECHELAINE, 2013).

Segundo Bechelaine (2014, p. 79), há diversos conceitos e definições para avaliação de programas. Alguns autores, porém, conferem um significado semelhante às avaliações, sendo “[...] análises sistemáticas e de aspectos importantes de um programa e de seu valor, de modo a fornecer conclusões confiáveis e utilizáveis”. Reforçando esse entendimento, Boullosa (2009) percebe a avaliação como um juízo de valor argumentado por meio de instrumentos e procedimentos metodológicos, que possibilitam discutir e aprender com determinado resultado. Percebe-se, portanto, que essas definições têm em comum a formulação

¹ Sobre a nomenclatura política, programa e projeto, considera-se o que já foi esclarecido por Costa (2004, p. 32): “não se desconhece a distinção entre os três conceitos [...], nem sua relevância. No entanto, as considerações feitas aqui, aplicam-se em quase sua totalidade, tanto a projetos como a políticas e programas. Por isso, apenas por uma questão de estilo, os termos [são] utilizados neste trabalho de forma intercambiável”.

de juízo de valor, que pode se referir a inúmeros aspectos, de acordo com o propósito da avaliação. Além disso, tal instrumento se caracteriza por ter um cunho retrospectivo e sistemático, conforme Vera (2006).

O monitoramento também possui inúmeras conceituações. Pode ser definido como um processo estratégico do governo (CARDOSO Jr., 2014); como uma atividade gerencial, de acompanhamento de atividades aspirando o alcance de metas (GARCIA, 2001); pode ser relacionado a avaliação contínua de processos (RUA, 2004) ou ações pertencentes a determinados serviços e programas públicos (JANNUZZI, 2011b). A concepção considerada nesta pesquisa é a de que o monitoramento é uma atividade de acompanhamento de processos-chave de um programa, que permite identificar tempestivamente anormalidades durante a execução deste (JANNUZZI, 2016). Ainda nessa linha de compreensão, Boullosa (2009) complementa que o monitoramento é um acompanhamento sistemático da execução e desempenho de um programa, tratando-se de um processo rotineiro de observações, registros e análises. Ademais, o monitoramento ora pode ser entendido como uma das atividades da avaliação, com o objetivo único de coletar informações; ora como coincidente à avaliação (BOULLOSA, 2009). Neste trabalho, assume-se a perspectiva de que a avaliação e o monitoramento são atividades complementares. Jannuzzi (2014, p. 32) reforça esta ideia afirmando que M&A são “processos analíticos organicamente articulados, que se complementam no tempo”.

Mokate (2006) enfatiza as sutis diferenças e a noção de complementariedade entre o M&A. O monitoramento é rotineiro, padronizado, usa métodos quantitativos para produzir informações, mas sem aprofundar em sua análise. Ao passo que a avaliação é pontual, menos uniforme, pode fazer uso de métodos quantitativos ou qualitativos e formula juízo de valor com base no aperfeiçoamento das informações anteriormente monitoradas. O monitoramento, portanto, retroalimenta as informações necessárias para se realizar uma avaliação.

Embora haja consenso em considerar o monitoramento como uma fase ou tipo de avaliação que ocorre ao longo do programa, o mesmo não ocorre no caso do acompanhamento e do monitoramento. Enquanto alguns autores, com base nas práticas e nas relações sobre gestão e controle das ações, percebem distinções entre os dois conceitos, outros

reconhecem que o acompanhamento está contido no monitoramento (ARAÚJO, 2009). Por esse motivo, considera-se neste trabalho que os termos são semelhantes e podem ser usados de forma intercambiável.

Bechelaine (2013) define que as avaliações têm como objetivo contribuir para o aperfeiçoamento dos programas e políticas públicas. Weiss (1998) complementa afirmando que a melhoria do programa ou política avaliada depende do uso dos resultados por uma autoridade com poder decisório. Ou seja, a finalidade da avaliação presume a existência dos elementos para que a avaliação está sendo feita e para quem.

Araújo (2009, p. 181) estabelece que o objetivo principal do monitoramento é “conhecer os resultados da gestão, possíveis desvios nas ações e definir possíveis reprogramações que se façam necessárias”. À vista disso, o monitoramento deve identificar, corrigir e explicar as diferenças entre o que foi planejado e o que efetivamente ocorre durante a execução da política. De forma complementar, Mokate (2006) enfatiza que o monitoramento deve acompanhar a execução das atividades, a utilização dos recursos e a entrega dos produtos. Esse instrumento é, portanto, essencial para as políticas públicas, já que fornece informações que subsidiam a tomada de decisão, viabiliza uma execução transparente e também possibilita a realização de avaliações.

2.2 Os diferentes tipos de monitoramento de projetos

De acordo com Araújo (2009 p. 185), não é apropriado afirmar que existe um tipo único ou melhor de monitoramento, o importante é construir modelos sólidos e adequados a realidades diversas. Assim sendo, “é fundamental que haja um esforço das organizações para criar seus próprios modelos de monitoramento, mesmo que adaptando modelos já existentes ou exigidos, levando-se em conta as necessidades locais e organizacionais”.

Com o intuito de tipificar o monitoramento, devido à importância de atentar-se ao programa ou política em execução, para que este não se deteriore ao longo do tempo, três áreas devem ser monitoradas: a área financeira, administrativa ou gerencial e os sistemas de entrega (GÓMEZ, 2006).

O monitoramento financeiro, conforme Araújo (2009), acarreta um uso mais apropriado do orçamento do programa, quando se tem uma percepção do monitoramento como instrumento de gestão e não como mera burocracia. Pode-se dizer que essa ferramenta funciona satisfatoriamente, quando: consegue fornecer diferentes tipos de dados periodicamente e influenciar as tomadas de decisões.

No que se refere ao monitoramento administrativo ou gerencial, Araújo (2009) afirma que sua finalidade seria a avaliação do contexto da instituição, assim como dos processos da organização que executa o programa. São levados em conta os critérios administrativos que o órgão já faz uso, para que se possa verificar o desempenho do programa e realizar as mudanças convenientes. Ressalta-se ainda, que é importante ter cautela para que as atividades desse tipo de monitoramento não tenham como finalidade a fiscalização puramente. A intenção é que o monitoramento tenha um papel estratégico na realização do projeto.

Monitorar os sistemas de entrega significa verificar a dinâmica entre os tomadores de decisão, a equipe técnica e os beneficiários. Também se monitora a operacionalização dos fluxos de entrega dos produtos. A análise dessas relações deve ocorrer a cada mês ou anualmente, aplicando recursos qualitativos, tendo como base os métodos de liderança, motivação e comunicação (GÓMEZ, 2006).

Araújo (2009) ressalta que além dessas três tipologias é preciso que se monitore aspectos técnicos do projeto. Esse tipo de monitoramento tem como finalidade consolidar os conceitos, valores e metodologia que norteiam a política a ser implementada. Por essa razão, especialistas que atuam no programa devem selecionar indicadores adequados para se avaliar qualitativamente o desempenho das ações.

A tipologia exposta até aqui simplifica o entendimento acerca do monitoramento, todavia, salienta-se que esta ferramenta deve ser utilizada de forma integral e sistêmica, de modo a envolver todas as áreas abordadas e propiciar tomadas de decisões mais qualificadas (ARAÚJO, 2009).

Outra tipologia presente na literatura é a de Jannuzzi (2016). O monitoramento nesse caso é classificado como: gerencial, analítico ou estratégico. O monitoramento gerencial

pode se caracterizar como acompanhamento de processos, produtos ou resultados, conforme o destaque dado a determinados indicadores do programa. Quando se trata dos processos, os técnicos e gestores da ponta são os envolvidos na análise; enquanto a coordenação central acompanha os resultados e a coordenação setorial se envolve com os produtos.

O monitoramento analítico é definido como uma análise sistemática de informações “[...] sobre fluxos de desembolso financeiros, de realização de atividades-meio, de entrega de produtos e de inferência de efeitos dos programas nos seus públicos-alvo, segundo critérios clássicos de avaliação de políticas públicas – como eficácia, eficiência e efetividade” (JANNUZZI, 2011, p. 41). Quando o desenho da intervenção é estabelecido adequadamente, esse tipo de monitoramento, segundo Jannuzzi (2016), é uma “quase-avaliação”. Esta característica advém da possibilidade de se supor relações de causa e efeito entre as atividades e produtos, entre os produtos e os resultados ou entre os resultados e os possíveis impactos do programa.

O que diferencia o monitoramento gerencial do analítico é o foco da abordagem de cada um. O primeiro é focado na gestão e em suas subcategorias (processos, produtos e resultados), com o propósito de compreender a constância e as anomalias presentes na transformação dos insumos em resultados. O monitoramento analítico tem seu foco na avaliação, cabendo a ele averiguar se os resultados, produtos e processos estão alcançando a qualificação almejada, tendo em vista os recursos disponíveis (JANNUZZI, 2016).

Há ainda o chamado monitoramento estratégico, que se caracteriza pela junção das funções desempenhadas no monitoramento gerencial com as funções do monitoramento analítico. Esse tipo pode ser encontrado em acompanhamentos de planos de governos, políticas prioritárias ou com alto caráter intersetorial. Por essa razão, essa abordagem necessita de instrumentos específicos e um melhor sistema de informação, para que a coleta de dados seja tempestiva e as atividades, produtos, entregas e resultados sejam medidos da forma abrangente que se é exigida (JANNUZZI, 2016).

Frisa-se que um tipo de monitoramento não é melhor que o outro. Cada abordagem tem a sua importância, dado que todas tem uma finalidade diferente. Enquanto o monitoramento gerencial deve ser aplicado na gestão estratégica ou operacional, o

monitoramento analítico é voltado para o acompanhamento de coordenações de programas e o monitoramento estratégico envolve a gestão de políticas ou planos de governo (JANNUZZI, 2016).

A Tabela 1 sintetiza as tipologias referentes ao monitoramento de projetos apresentadas nessa seção. Nota-se que a classificação de Jannuzzi (2016) abrange as demais tipologias abordadas, ou seja, o monitoramento classificado como de tipo gerencial pelo autor se assemelha ao monitoramento financeiro, somado ao administrativo e aos de sistemas de entregas da tipologia de Gómez (2006). Essa similitude se justifica devido ao fato do monitoramento gerencial de Jannuzzi (2016) incluir o acompanhamento dos recursos financeiros, das atividades realizadas e dos produtos entregues, a fim de alcançar as metas estabelecidas e executar as ações dentro do prazo, elementos que caracterizam os três tipos de monitoramento de Gómez (2006). Ainda nessa perspectiva, o monitoramento dos aspectos técnicos do projeto abordado por Araújo (2009) está contido no monitoramento analítico, como proposto por Jannuzzi (2016), uma vez que pressupõe a análise qualitativa das ações de um projeto, baseada em critérios de eficácia, eficiência e efetividade, tal como consta no escopo de um monitoramento do tipo analítico, ainda que este último seja mais amplo e sofisticado. Já o monitoramento estratégico, seria a integração do monitoramento do tipo gerencial e do tipo analítico.

Como será discutido no capítulo 5, o monitoramento da PPSC de Minas Gerais, objeto desta monografia, parece convergir ao tipo gerencial de monitoramento, na perspectiva de Jannuzzi (2016).

Quadro 1 – Os tipos de monitoramento

(continua)

Tipos de monitoramento	
Gómez (2006)	1. Financeiro: averigua a boa utilização do orçamento do projeto.
	2. Administrativo/Gerencial: descreve a execução física das ações, as tarefas realizadas, a execução do cronograma físico etc.
	3. Sistemas de entrega: verifica os fluxos de entrega dos produtos finais e intermediários previstos no projeto.

} Gerencial
Jannuzzi (2016)

Quadro 1 – Os tipos de monitoramento

(conclusão)

Tipos de monitoramento	
Araújo (2009)	1. Aspectos técnicos: avaliação sobre os conceitos, valores, atitudes e práticas que se pretende implantar. Deve estar clara a metodologia e os indicadores para avaliar qualitativamente as ações.
Jannuzzi (2016)	1. Gerencial: voltado para o acompanhamento de metas, indicadores (recursos, atividades e produtos) e prazos de ações do projeto.
	2. Analítico: consiste na análise comparativa e sistêmica dos indicadores que dizem respeito a um determinado projeto. Mais voltado para os resultados e impacto.
	3. Estratégico: integração de funções de monitoramento gerencial e analítico, sendo um acompanhamento e gestão de políticas altamente intersetoriais, planos de governo ou agendas prioritárias.

Está contido no
Analítico de
Jannuzzi (2016)

Fonte: Elaboração própria, com base em Gómez (2006), Araújo (2009) e Jannuzzi (2016)

2.3 Sistemas de monitoramento de projetos

Os mecanismos de M&A no Brasil ainda são muito defasados quando comparados com os instrumentos de outros países, em que a cultura de M&A já foi consolidada (JANNUZZI *et al*, 2009). Segundo Jannuzzi (2016), as informações existem, mas não são sintetizadas e compartilhadas de forma inteligente. Para que se possa superar esse “paradoxo da escassez na abundância” é preciso que os processos de gestão da informação das políticas públicas sejam aprimorados (JANNUZZI, 2011). Nesse sentido, as políticas públicas demandam a estruturação de sistemas de monitoramento, de acordo com a especificidade de seu desenho e modelo de gestão.

Conforme Jannuzzi (2016, p. 141):

Sistemas de monitoramento e avaliação são processos articulados de levantamento, organização e disseminação de informação e conhecimento para o ciclo de gestão de políticas e programas públicos, dirigidos a subsidiar o aprimoramento de seu desenho e sua gestão, garantir transparência da ação governamental e promover evidências do mérito e relevância de políticas e programas.

Nessa perspectiva, os SM&A devem responder três perguntas básicas: “Os recursos financeiros e humanos estão devidamente alocados?”; “Os processos intermediários de contratação de serviços e adesão de agentes envolvidos na operação dos programas estão ocorrendo no tempo e amplitude necessários?”; e por fim, “Os produtos, serviços e benefícios estão chegando ao público-alvo desejado e a sociedade em geral?” (JANNUZZI, 2016, p. 108).

Essas questões norteiam o alcance de suas três principais finalidades, que seriam: gerar informações para o aprimoramento da política, efetivar a transparência pública e a avaliação de mérito. À vista disso, ressalta-se que o objetivo de um SM&A pode variar dependendo do seu foco de acompanhamento. Caso a abrangência de análise seja macrocontextual, o sistema deve estar focado nas políticas e estratégias de governo. Se o foco for mesocontextual, o SM&A deve fazer o acompanhamento a nível gerencial e analítico dos programas. E o acompanhamento dos processos ou produtos de forma mais específica refere-se à abrangência microambiental (JANNUZZI, 2016).

Ressalta-se ainda que a estruturação de um SM&A deve obedecer a dez princípios. O primeiro e mais importante deles é o cumprimento de sua missão institucional. Este se refere às finalidades de transparência, mérito e aprimoramento do programa, como já mencionado nessa seção. O segundo princípio é a credibilidade que o sistema passa com relação à confiabilidade dos dados, informações e seus outros produtos produzidos. A independência também se caracteriza como princípio, devido à importância da não interferência, de patrocinadores ou demandantes, nos resultados do monitoramento. Como quarto princípio tem-se a competência técnica, ressaltando a relevância da qualificação dos profissionais envolvidos, capazes de desenvolver metodologias pertinentes e produtos de qualidade. O compromisso com a ética pública é o quinto princípio e assim como o sexto princípio, o de sigilo estatístico, reforçam a indispensabilidade da condução de pesquisas de acordo com as normas éticas e constitucionais. Tratando-se do sétimo princípio, o da utilidade da informação, tem-se a importância de se produzir informações pertinentes e relevantes para os envolvidos no processo. O oitavo princípio que norteia a estruturação de um SM&A é a transparência. Nesta situação, a transparência concerne a necessidade de esclarecer os propósitos da demanda institucional, os métodos a serem utilizados e não apenas a publicização dos resultados. Prescindido os demais princípios encontram-se a tempestividade e a modicidade de custos. A tempestividade se refere a capacidade do sistema em fornecer os dados e informações para tomada de decisão em tempo

oportuno, enquanto a modicidade de custos significa que o sistema deve exigir um desembolso de recursos financeiros, para sua criação e manutenção, que não comprometa os investimentos nas atividades dos programas. Esses dois se não aplicados podem prejudicar o desenvolvimento das atividades de todo o sistema e, conseqüentemente, da política (JANNUZZI, 2016).

A Quadro 2 apresenta esses dez princípios fundamentais que norteiam a estruturação de um SM&A. No caso da PPSC de Minas Gerais, no capítulo 5, buscar-se-á identificar a aplicação desses princípios, e dos demais conceitos apresentados nessa seção, na construção do monitoramento dessa política.

Quadro 2 – Os dez princípios gerais para estruturação de um SM&A

Princípios	
1. Clareza da missão institucional	Transparência, mérito e aprimoramento
2. Credibilidade	Confiabilidade dos dados e informações
3. Independência	Não interferência de patrocinadores ou demandantes nos resultados
4. Competência técnica	Qualificação dos profissionais envolvidos
5. Ética pública	Indispensabilidade da condução de pesquisas de acordo com as normas éticas e constitucionais
6. Confidencialidade	
7. Utilidade	Produzir informações pertinentes e relevantes
8. Transparência	Esclarecer os propósitos da demanda, os métodos a serem utilizados e não apenas a publicização dos resultados
9. Tempestividade	Fornecer os dados e informações para tomada de decisão em tempo oportuno
10. Economicidade	Desembolso de recursos financeiros, para criação e manutenção, que não comprometa os investimentos nas atividades

Fonte: Elaboração própria, com base em Jannuzzi (2016)

De acordo com Jannuzzi (2016, p. 141):

Os produtos desses sistemas devem responder às necessidades do ciclo de vida de um programa e podem se constituir em documentação de programas e seus modelos lógicos, serviços de organização de dados, compilação de indicadores de monitoramento, realização de pesquisas avaliativas, elaboração de estudos com dados secundários, resenhas de publicações e artigos em temáticas correlatas, compilação de estudos em meta-avaliações, prospecção de programas já existentes em outros países etc.

Ainda conforme Jannuzzi (2016), os produtos finalísticos mais relevantes, advindos de um SM&A, são os painéis de indicadores de monitoramento e os estudos avaliativos. Para que a construção de tais produtos finais seja possível, é preciso que se desenvolva anteriormente, mapas de processos e resultados (MaPR), bases de dados e revisões de bibliografia. Estes produtos são caracterizados como produtos intermediários dos SM&A. Têm-se também os produtos informacionais derivados que podem ser os aplicativos de acesso à informação, portais na internet e outras formas divulgação de documentos, como livros ou palestras. O último tipo de produto originado de um sistema de monitoramento é denominado como consequente. Neste caso, os insumos de um SM&A são incorporados na gestão e desenho do programa, com a finalidade de inovar. Essa incorporação pode ser realizada por meio de oficinas e outros tipos de atividades.

A construção de um SM&A requer o suporte de quatro elementos, segundo Jannuzzi (2016). O primeiro deles é o MaPR². Este instrumento apresentado por Jannuzzi (2016), nada mais é do que a retomada do quadro lógico da política e sua teoria de intervenção. A partir da recuperação dos objetivos, processos estratégicos e internos, *stakeholders*, público-alvo e contexto de criação, o MaPR consegue apontar inúmeras informações de um programa que devem ser monitoradas.

Um exemplo de MaPR pode ser observado na Figura 1. Nesse caso, o exemplo se refere ao MaPR de um eixo de um dos programas que compõe a PPSC de Minas Gerais. Ressalta-se que a política será abordada em detalhes no capítulo 4 e o quadro lógico completo se encontra no Anexo A desta monografia.

Figura 1 – MaPR do Programa Fica Vivo!

(continua)

RECURSOS	ATIVIDADES	PRODUTOS	RESULTADO INTERMEDIÁRIO	RESULTADO FINAL	IMPACTO
INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA					
- Grupo especializado de policiamento preventivo;	- Capacitação do policiamento preventivo especializado	- Capacitação do policiamento preventivo especializado	- Ampliação da assertividade e tempestividade do policiamento preventivo;	- Prevenção e redução de conflitos e rivalidades violentas;	
				- Ampliação da sensação de segurança.	

² Os termos Mapa de Processos e Resultados (JANNUZZI, 2016), quadro lógico (PFEIFFER, 2000) e marco conceitual (MOKATE, 2000) serão utilizados neste trabalho como sinônimos.

Figura 1 – MaPR do Programa Fica Vivo!

(conclusão)

RECURSOS	ATIVIDADES	PRODUTOS	RESULTADO INTERMEDIÁRIO	RESULTADO FINAL	IMPACTO	
INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA						
- capacitação contínua de efetivo policial;	Formação e funcionamento de Grupos de Intervenção Estratégica em parceria com o Ministério Público	- Grupos de Intervenção Estratégica formados e em funcionamento;	- Aproximação entre a população e os policiais;	- Ampliação da sensação de segurança.	PREVENÇÃO E REDUÇÃO DE HOMICÍDIOS DOLOSOS DE ADOLESCENTES E JOVENS MORADORES DOS TERRITÓRIOS DE ABRANGÊNCIA DOS CENTROS DE PREVENÇÃO À CRIMINALIDADE	
- Implantação e manutenção do Sistema de Informação do Grupo de Intervenção Estratégica -SIGIE		- Compreensão das especificidades da dinâmica social da criminalidade da área de abrangência do Programa;	- Contribuir para a			
- Capacitação		- Monitoramento de pessoas e/ou grupos envolvidos com homicídios relacionados à dinâmica criminal das áreas de abrangência do Programa;	ampliação da legitimidade do policiamento preventivo e das ações repressivas;			
- Contratação de serviços		- Implantação e alimentação do SIGIE com informações referentes às pessoas e/ou grupos monitorados.	- Aproximação e integração entre os representantes das instituições componentes do GIE;			- Ampliação da sensação de segurança.
			- Estabelecimento e/ou ampliação da troca de informações entre os representantes das instituições componentes do GIE sobre as especificidades da dinâmica social da criminalidade da área de abrangência do Programa;			
			- Priorização da movimentação dos trâmites das fases pré-processual e processual referentes aos crimes relacionados às pessoas e/ou grupos monitorados;			
	- Ampliação da assertividade e tempestividade do policiamento preventivo e repressivo realizado nas áreas de abrangência Programa;					
		- Readequação quanto à prioridade de desenvolvimento das atividades de proteção social.				

Fonte: Minas Gerais (2017)

Segundo Jannuzzi *et al* (2009), cada fase do ciclo exige a aplicação de determinado conjunto de indicadores. No caso da definição da agenda, os indicadores selecionados devem conseguir dimensionar os problemas sociais e as demandas insatisfeitas. Para a formulação dos programas, os indicadores utilizados precisam alcançar o maior detalhamento possível a respeito do contexto. Os indicadores referentes à tomada de decisão devem ser capazes de reforçar o desenho do programa e esmiuçar o perfil do público-alvo. No que se refere à implementação, é preciso que o sistema de indicadores operacionalize os fundamentos técnicos e políticos determinados previamente.

Nota-se que os indicadores abrangem todos os momentos do “ciclo de vida” das políticas públicas e não somente a sua fase final, em que os resultados são analisados. Diante disso, é possível afirmar, segundo Jannuzzi (2002, p. 69), que um bom sistema de indicadores contribui para o aprimoramento das políticas públicas, visto que “potencializa as chances de sucesso do processo de formulação e implementação [...] na medida em que permite, em tese, diagnósticos sociais, monitoramento [...] e avaliações de resultados mais abrangentes e tecnicamente mais bem respaldados”. Ainda nessa perspectiva, ressalta-se que apesar da relevância dos sistemas de indicadores sociais, as políticas públicas dependem de outros inúmeros fatores para que sejam exitosas.

Araújo (2006) destaca algumas propriedades fundamentais aos indicadores sociais, citadas por Santos (*et al.* 2001) e Buvinich (1999), sendo elas: **confiabilidade, relevância, utilidade, sensibilidade, aceitabilidade, especificidade, viabilidade técnica, custo-efetivo e conveniência de acordo com tempo**. A confiabilidade sugere que diferentes avaliadores devem alcançar os mesmos resultados diante da análise de um mesmo programa a partir dos indicadores definidos. A relevância significa dizer que os indicadores devem medir de forma precisa aquilo que se propõem. No que se refere a utilidade, os indicadores devem ser capazes de medir as mudanças que são atribuídas ao programa. Os indicadores também devem ser sensíveis às mudanças da situação que se é observada, além de ser aceitável pela população que é estudada e por aqueles que coletam os dados e informações. Quanto a especificidade, significa dizer que é importante que os indicadores sejam adaptados aos objetivos do programa, e também sejam oportunos, ou seja, constituídos e reportados a tempo. Por fim, os indicadores devem ser tecnicamente viáveis e possuir um custo razoável, tanto em sua coleta como em sua mensuração.

Somada a essas, Jannuzzi (2001) acrescenta as propriedades de **relevância social, validade, cobertura, comunicabilidade, periodicidade na atualização, historicidade e inteligibilidade**. A relevância social se refere a significância da produção e utilização de um indicador tendo em vista a formação de agenda de dada sociedade. A validade remete a capacidade de um indicador refletir um conceito abstrato em uma medida concreta. Um indicador de boa cobertura é aquele que representa a realidade que é analisada, no que tange a cobertura espacial e populacional. A comunicabilidade é a propriedade que determina que um indicador deve ser compreensível às pessoas. Já a periodicidade significa que os indicadores devem ser levantados com certa frequência de maneira que reflita as mudanças sociais ocorridas por meio do programa. Também é relevante que se consiga realizar séries históricas de um indicador, para que seja possível realizar comparações entre o presente e o passado. Por último, Jannuzzi (2001) define que um indicador deve ser inteligível, de modo que a metodologia de construção desse indicador seja transparente, garantindo a comunicabilidade.

Jannuzzi (2002, p. 57) enfatiza que:

[...] é muito raro dispor de indicadores sociais que gozem plenamente de todas estas propriedades, cabendo ao analista avaliar os *trade-offs* do uso das diferentes medidas que podem ser construídas. A seleção de indicadores é uma tarefa delicada, pois não existe uma teoria formal que permita orientá-la com estrita objetividade. Em tese, fundamentalmente, é preciso garantir que existe, de fato, uma relação recíproca entre indicando (conceito) e os indicadores propostos.

Quanto à classificação dos indicadores, conforme Araújo (2006), estes podem ser de insumos, processos, produtos, resultados e impacto. Os indicadores de insumo se referem aos recursos básicos necessários para a execução do programa, como financeiros, humanos e materiais (equipamentos). Os indicadores de processo são aqueles que informam como os recursos estão sendo utilizados a fim de se alcançar os objetivos pactuados. Os indicadores de produto devem indicar o alcance das metas físicas, ou seja, os resultados mais tangíveis advindos dos processos executados. Já os indicadores de resultado medem os benefícios gerados para o público-alvo do programa. Por fim, os ditos indicadores de impacto mensuram os efeitos do programa para a sociedade de modo geral.

Segundo Buvnich (1999), para além do entendimento acerca dos indicadores, é preciso abordar o conceito de metas. Em muitas situações as metas podem ser utilizadas, equivocadamente, com um significado equivalente a definição de “objetivos”. No entanto, as

metas devem ser entendidas como os parâmetros de quantificação dos objetivos, de modo que somente a partir da delimitação de o que se quer alcançar com a execução da política será possível realizar a elaboração destes. Portanto, de acordo com Carneiro (2004), enquanto os indicadores medem o alcance dos objetivos, as metas indicam onde se quer chegar com os processos em execução.

No que concerne às fontes de informações para a construção dos indicadores, como quarto e último elemento para a construção de um SM&A, dentre as fontes oficiais mais importantes estão: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Organização das Nações Unidas (ONU), Fundos das Nações Unidas para Infância (Unicef), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Organização Mundial de Saúde (OMS) e Banco Mundial (ARAÚJO, 2006).

Como será discutido no capítulo 5, apesar de existir o monitoramento da PPSC, tal ferramenta não se assemelha a um sistema propriamente dito, segundo a perspectiva de Jannuzzi (2016) abordada nessa seção.

Apresentada a concepção de monitoramento que será considerada nesta pesquisa, os diferentes tipos de monitoramento de projetos existentes e o processo de construção de um SM&A e demais conceitos que o envolvem, parte-se agora para discussão sobre a utilização dos resultados das avaliações de políticas públicas, conforme capítulo seguinte.

3 A UTILIZAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: da gaveta ao gabinete

Feita a exposição do que se trata o M&A de programas sociais, conforme o objetivo deste trabalho indica, nessa seção será abordado o debate teórico referente aos usos das informações geradas por estas ferramentas. Para isso, assumindo a percepção da avaliação como atividade complementar e organicamente articulada ao monitoramento, a utilização dos resultados das avaliações será tratada de forma análoga aos possíveis usos das informações geradas pelo monitoramento de uma política pública. Tal relação também se justifica devido ao fato da literatura brasileira e internacional não retratar os usos do monitoramento de maneira específica. Ressalta-se ainda que determinadas tipologias apresentadas podem ser mais ou menos aplicáveis ao monitoramento. Inicialmente será desenvolvida a definição de utilização, não-uso, mau uso e abuso das avaliações. Posteriormente serão expostas as dimensões de utilização, assim como os fatores que influenciam a utilização das avaliações. Para fechamento do capítulo, serão levantados os desafios para a constituição de uma cultura de M&A no setor público, incluindo a discussão presente na literatura a respeito destes desafios no âmbito das políticas de segurança pública.

3.1 Situando conceitos: uso, não-uso, mau uso e abuso das avaliações

Segundo Serpa (2010), apesar do tema ser pouco abordado no Brasil, a utilização dos resultados das avaliações tem sido estudada internacionalmente desde os anos 1970. Foi nessa época que os avaliadores começaram a questionar o efetivo uso das avaliações no que tange a tomada de decisão e o aprimoramento das políticas. Corroborando com o entendimento da autora, Faria (2005) e Bechelaine (2013) percebem que o efeito *feedback* das avaliações é falho, já que os avaliadores são ingênuos em acreditar que os resultados são automaticamente utilizados. Percebe-se que as condições para utilização de tais resultados não estão dadas e, muitas vezes, competem com outras propostas e outras fontes de informação no momento da tomada de decisão (FARIA, 2005).

Entende-se como resultados das avaliações quaisquer informações, interpretações, dados ou recomendações advindas de avaliações em execução ou já finalizadas (COUSINS; LEITHWOOD, 1986 *apud* BECHELAINE, 2013). No que se refere ao conceito

de utilização, de acordo com Levinton e Hughes (1981), os usos podem ser observados quando se percebe que recomendações foram feitas para o aprimoramento da política a partir dos resultados da avaliação, ou quando se verifica que as decisões dos agentes seriam diferentes caso as informações geradas pela avaliação não estivessem disponíveis. Para esses autores, no entanto, só é considerado o uso pelo próprio programa ou política, excetuando a utilização pela imprensa ou acadêmicos (LEVINTON; HUGHES, 1981 *apud* BECHELAINE, 2013, p. 44).

Já para Shulha e Cousins (1997), a utilização dos resultados das avaliações é um fenômeno complexo e multidimensional. Dessa forma, diversos fatores como contexto, pessoas, ambiente e circunstâncias podem influenciá-la (SHULHA; COUSINS, 1997 *apud* SERPA, 2010, p. 41).

Além da utilização dos resultados em si, Mark e Henry (2004) citados por Serpa (2010) denominam o uso no processo. Este conceito de utilização, reforçado pelo aprofundamento nos estudos sobre o contexto, cultura, estrutura organizacional e política, pressupõe que qualquer tipo de efeito produzido em termos de mudanças de atitudes e ações, ao longo da avaliação, deve ser considerado.

Diante disso, o conceito de utilização foi expandido de forma a incluir “novas e intangíveis formas de influenciar indivíduos, programas e comunidades” (SERPA, 2010, p. 40). Assumiu-se, portanto, a perspectiva de que a utilização da avaliação seria a “aplicação objetivada dos processos, achados ou conhecimento para produzir um efeito”, conforme Lawrenz *et al* (2009), citado por Serpa (2010, p. 41). Assim sendo, neste trabalho será adotada a perspectiva mais abrangente, que é a de Lawrenz *et al* (2009 *apud* SERPA, 2010).

Para além do conceito de utilização, Alkin e Coyle (1988) citados por Bechelaine (2013, p. 45) diferenciam os conceitos de não-uso, mau uso e abuso. Os autores definem que o não-uso seria o “engavetamento” dos relatórios de avaliação, ao passo que a má elaboração de tais relatórios e a interpretação equivocada dos resultados configuraria o mau uso. Já a manipulação dos resultados das avaliações para divulgação pode ser entendida como abuso. Ainda nesse sentido, a não utilização de resultados pode ser justificada caso a avaliação tenha sido malfeita. A seguir, o Quadro 3 sintetiza as definições abordadas nessa seção.

Quadro 3 – Definição de Uso, Não-uso, Mau uso e Abuso

Termo	Definição
Uso	Produção de efeitos a partir da aplicação de achados ou conhecimento adquirido no processo
Não-Uso	Engavetamento dos relatórios
Mau Uso	Má elaboração de relatórios e erros em sua interpretação
Abuso	Manipulação dos resultados

Fonte: Elaboração própria, com base em Bechelaine (2013) e Serpa (2010)

Assim sendo, de acordo com Serpa (2010), a utilização é o meio pelo qual o alcance dos resultados esperados com a execução do programa é favorecido, de modo que a mensuração desses usos ocorre a partir de diferentes dimensões, que serão abordadas a seguir.

3.2 As dimensões do uso e seus respectivos tipos

Os usos das avaliações admitem diferentes dimensões de utilização, de modo que algumas causam pouca influência no que se refere ao programa ou política e outras permitem mudanças profundas tanto na política quanto nos atores envolvidos (BECHELAINE, 2013).

A primeira dimensão definida por Levinton e Hughes (1981) citado por Bechelaine (2013) foi a do **uso instrumental**. A utilização instrumental pode ser entendida como o uso dos resultados das avaliações para tomada de decisão ou para a solução de problemas do programa. Nesses casos o avaliador deve conhecer bem o funcionamento do programa e demais questões que o envolvem. A segunda dimensão é a de **uso conceitual**. A utilização nesta situação é limitada aos técnicos da política e apesar de não ser possível a tomada de decisão a partir dos resultados das avaliações, permite introduzir novas ideias e gerar mudanças nas ações do programa. A terceira dimensão trata do **uso simbólico ou político**. Este tipo de uso serve para que se possa justificar um processo de mudança no programa, já que os

tomadores de decisão nessa situação já têm conhecimento acerca do que deve ser mudado. A avaliação é, portanto, utilizada como instrumento de persuasão (BECHELAINE, 2013).

Na medida em que os estudos sobre avaliação e os usos de seus resultados foram ampliados, novas tipologias de utilização foram surgindo (PATTON, 2008). Além das dimensões instrumental, conceitual e simbólica ou política, Weiss (1998) acrescenta o **uso *enlightenment***, traduzido como esclarecimento. Para a autora as avaliações podem influenciar outras instituições ou eventos para além do escopo do programa em questão.

Ademais, Patton (2008) também contribui para a tipologia incluindo mais cinco usos, sendo: **processual, legitimativo, persuasivo, imposto e mecânico**. A primeira utilização ocorre quando os atores envolvidos na avaliação, com exceção dos avaliadores, apresentam mudanças comportamentais e cognitivas. Essas alterações devem-se ao processo de aprendizagem de valores e raciocínio perante a convivência com os avaliadores. Assim sendo, o **uso processual** se sobrepõe ao instrumental e conceitual, já que envolve um melhor aproveitamento dos resultados das avaliações, um aprimoramento das habilidades dos agentes envolvidos e uma melhor tomada de decisão, como consequência. O **uso legitimativo** acontece quando os resultados de uma avaliação dão suporte ou justificam determinada tomada de decisão, colocada em prática antes mesmo da avaliação ocorrer. O **uso persuasivo** o autor define que a utilização dos resultados é feita de forma seletiva, isto é, dá suporte a decisões políticas e orçamentárias. O **uso imposto** é aquele que ocorre quando os agentes de maior autoridade exigem que os resultados sejam utilizados por aqueles de nível hierárquico inferior. Como último uso acrescentado pelo autor, o **uso mecânico** é aquele que tem como objetivo o cumprimento das exigências de uma avaliação, visto que sua realização está condicionada a aumentos orçamentários, por exemplo.

As tipologias clássicas e atuais foram reunidas e categorizadas por Patton (2008), como uso direto, uso no longo prazo e uso político, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Tipologia dos Usos

Categoria	Tipos de Uso	Descrição
Uso direto	Instrumental	Quando os tomadores de decisão utilizam os resultados da avaliação para modificar o objeto da avaliação, de alguma forma.
	Conceitual	A avaliação possui a capacidade de influenciar a opinião dos técnicos a respeito de um determinado programa.
	Processual	A avaliação possui a capacidade de impor mudanças advindas do engajamento no processo de avaliação e no aprendizado de "pensar como avaliador".
Uso no longo prazo	Enlightenment/ Esclarecimento	A avaliação é utilizada para influenciar outras instituições ou eventos que vão além do escopo de determinado programa avaliado.
Uso político	Simbólico	Os tomadores de decisão utilizam os resultados para justificar mudanças em determinado programa.
	Legitimativo	Os resultados da avaliação são utilizados como forma de justificar uma decisão que seria tomada.
	Persuasivo	Utilização seletiva dos resultados da avaliação para suportar decisões específicas sobre financiamentos e debates políticos.
	Imposto	Indivíduos do alto escalão, com maior nível de autoridade, obrigam a utilização das avaliações àqueles situados em um nível hierárquico menor .
	Mecânico	A implementação dos resultados ocorre de forma forçosa, condicionada, por exemplo, a aumentos de orçamento para o programa que o fizer.

Fonte: Elaboração própria, com base em Bechelaine (2013)

Ressalta-se que, conforme elucidado por Weiss (1998), uma dimensão de utilização infreqüentemente é encontrada sozinha, ou seja, diferentes tipos de usos podem ser observados em uma mesma avaliação. Por esse motivo, muitas vezes, identificar a dimensão em que um estudo avaliatório se encontra pode não ser trivial (BEHELAINÉ, 2013).

A conclusão da pesquisa da autora Bechelaine (2013) desmistifica o fato dos resultados das avaliações serem direta e automaticamente utilizados. Dos quatro projetos estruturadores no governo de Minas Gerais analisados por ela, só foi possível identificar uma provável utilização instrumental em dois deles: o Projeto Gestão Integrada de Ações e Informação de Defesa Social e o Projeto Viva Viva. No primeiro deles, com relação aos seus resultados positivos, foi também verificado o uso legitimativo. No terceiro projeto, o Aceleração da Aprendizagem no Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce foi possível identificar o uso conceitual, enquanto no Projeto Minas sem Fome se observou um não uso completo.

3.3 O que influencia a utilização das avaliações?

Diante da percepção sobre a insuficiente utilização das avaliações e a necessidade de se estudar além das dimensões dos possíveis usos, na década de 1970, buscou-se mensurar os diferentes fatores e variáveis que influenciavam a utilização dos resultados das avaliações. Em decorrência disso, diversos estudos desenvolveram teorias e estratégias com a intenção de solucionar o problema da não utilização, má utilização e abuso das avaliações (BEHELAINÉ, 2013).

Bechelaine (2013) aponta três estudos principais que colaboraram para o desenvolvimento da pesquisa a respeito das variáveis que influenciam os usos das avaliações. O primeiro deles é o estudo de Cousins e Leithwood (1986), em que os autores analisam a importância do contexto para influenciar a utilização das avaliações. Como definição de uso das avaliações os autores adotaram o uso instrumental e conceitual, que seriam as variáveis dependentes. Como variáveis independentes Cousins e Leithwood (1986), segundo Bechelaine (2013), consideraram as características de implementação e as características da decisão ou *policy setting*. Essas duas categorias foram desdobradas em seis. No caso da primeira, os autores dividiram em: qualidade da avaliação, credibilidade, relevância, qualidade da comunicação, resultados e tempestividade. O desdobramento da segunda característica foi: necessidade da informação, características da decisão, clima político, informação competitiva, características pessoais e comprometimento e receptividade à avaliação.

Quadro 5 – Fatores relacionados à utilização das avaliações na pesquisa de Cousins e Leithwood (1986)

Categoria	Características
Características de implementação	Qualidade da avaliação
	Credibilidade
	Relevância
	Qualidade da comunicação
	Resultados
	Tempestividade
Características da decisão ou do <i>policy setting</i>	Necessidade da informação
	Características da decisão
	Clima político
	Informação competitiva
	Características pessoais
	Comprometimento e receptividade à avaliação

Fonte: Bechelaine (2013) adaptado de Cousins e Leithwood (1986)

Entende-se como qualidade das avaliações a adoção de metodologias mais sofisticadas. As pesquisas de Cousins e Leithwood (1986) não chegaram a um consenso sobre a influência dessa característica nos usos das avaliações. Algumas pesquisas, segundo Bechelaine (2013), apontam que metodologias sofisticadas influenciam positivamente a utilização, enquanto outras mencionam que o uso se daria quanto menor a sofisticação. (COUSINS; LEITHWOOD, 1986 *apud* BECHELAINE, 2013, p. 53).

O fator credibilidade, de acordo com Cousins e Leithwood (1986), demonstrou ter influência sobre a utilização da avaliação. Quando esta era percebida pelos tomadores de decisão como instrumento único e importante para o desempenho das atividades da organização, a possibilidade de uso era maior (COUSINS; LEITHWOOD, 1986 *apud* BECHELAINE, 2013, p. 54).

Para o terceiro fator, relevância das avaliações, quando o público que recebia a avaliação qualificava este instrumento como importante, o uso era fortemente influenciado. Além disso, a avaliação ser interna ou externa também demonstrou influenciar a utilização. A presença de avaliadores internos, mais conhecedores do contexto organizacional e do programa, favorece o uso das avaliações (COUSINS; LEITHWOOD, 1986 *apud* BECHELAINE, 2013, p. 55).

Os estudos sobre a influência da qualidade da comunicação não foram conclusivos. Algumas pesquisas demonstraram que a apresentação dos resultados e a amplitude de divulgação corroboram com o uso das avaliações, ao passo que outras tiveram resultados contrários. No entanto, pode-se concluir que a comunicação permanente e a maior proximidade geográfica entre avaliador e tomador de decisão influenciam positivamente a utilização (COUSINS; LEITHWOOD, 1986 *apud* BECHELAINE, 2013, p. 55).

As pesquisas de Cousins e Leithwood (1986), segundo Bechelaine (2013), concluíram que os resultados já esperados pelas avaliações estariam relacionados à aceitação e utilização, mas resultados surpreendentes estariam condenados ao não uso. Além disso, as recomendações mais práticas e conclusivas seriam mais receptivas ao uso, diferente dos resultados mais gerais e indiretos.

A última variável do fator implementação, a tempestividade, demonstrou estar positivamente relacionada ao uso das avaliações em pouquíssimos estudos. Apesar disso, conforme Bechelaine (2013), Cousins e Leithwood (1986) concluíram que o atraso nos prazos e entrega dos relatórios não favorece a utilização.

Para a variável necessidade da informação, primeira categoria das características da decisão, de acordo com Bechelaine (2013), Cousins e Leithwood (1986) apontam que o uso é favorecido quando a precisão com relação às informações é maior. Quando o tipo de informação está relacionado a ampliação do programa, a utilização também é positiva. Caso o público solicitador de informações demande audiências no que diz respeito aos resultados, a influência sobre o uso é negativa.

No que tange as características de decisão, a pesquisa apresentou resultados favoráveis à utilização. Nos casos em que a avaliação apontava a necessidades de capacitações, pontos fracos do programa e questões administrativas, o uso foi considerável (COUSINS; LEITHWOOD, 1986 *apud* BECHELAINE, 2013, p. 56)

O fator clima político foi considerado em nível organizacional e extra-organizacional. De acordo com Bechelaine (2013), Cousins e Leithwood (1986) perceberam que os resultados que eram vistos, pelos funcionários, como ameaças à organização, eram pouco

utilizados. Em situações extra-organizacionais, em que há imposição da realização da avaliação para o financiamento do programa, o uso é mais observado.

A variável informação competitiva apresentou informações conflitantes, nos estudos de Cousins e Leithwood (1986). Ademais, as relações entre hierarquia e uso, assim como experiência e uso também se mostraram ambíguas. Com relação a variável características pessoais, a liderança demonstrou ter relação positiva com o uso das avaliações (COUSINS; LEITHWOOD, 1986 *apud* BECHELAINE, 2013, p. 56).

Por fim, 25% dos estudos relataram que o comprometimento e a receptividade à avaliação estão diretamente relacionados com o uso das avaliações. Nesse caso, a participação e acompanhamento do processo favorece essa relação (COUSINS; LEITHWOOD, 1986 *apud* BECHELAINE, 2013, p. 57).

Adiante, o Quadro 6 sistematiza os elementos observados por Cousins e Leithwood (1986) que influenciam o uso dos resultados das avaliações.

Quadro 6 – Fatores mencionados por Cousins e Leithwood (1986) que influenciam a utilização das avaliações

(continua)

Fatores que favorecem a utilização das avaliações		
Categoria	Características	Fatores
Características de Implementação	Credibilidade	Quando o instrumento é percebido pelos tomadores de decisão como único e importante para o desempenho das atividades.
	Relevância	Quando o público que recebe a avaliação qualifica o instrumento como importante e quando a avaliação é interna.
	Qualidade da Comunicação	Quando a comunicação é permanente e existe maior proximidade geográfica entre avaliador e tomador de decisão.
	Resultados	Quando os resultados encontrados já são esperados e as recomendações são práticas e conclusivas.
Características da Decisão	Necessidade da Informação	Quando se tem informações precisas e relacionadas à ampliação do programa.
	Características de Decisão	Quando a avaliação aponta a necessidades de capacitações, pontos fracos do programa e questões administrativas.

Quadro 6 – Fatores mencionados por Cousins e Leithwood (1986) que influenciam a utilização das avaliações

(conclusão)

Fatores que favorecem a utilização das avaliações		
Categoria	Características	Fatores
Características da Decisão	Clima Político	Quando há imposição da realização da avaliação para o financiamento do programa.
	Características Pessoais	Liderança dos tomadores de decisão.
	Comprometimento e Receptividade à Avaliação	Quando há maior participação e acompanhamento do processo.

Fonte: Elaboração própria, com base em Bechelaine (2013)

A segunda abordagem a respeito da utilização, tratada por Bechelaine (2013), foi a de Shulha e Cousins (1997). Estes autores dividiram os estudos que tentaram catalogar as variáveis que influenciariam a utilização em três fases. A primeira delas também engloba a análise do contexto. A intenção dos teóricos era reunir problemas comuns, no que diz respeito às circunstâncias e propósitos que envolvem um programa, que poderiam comprometer a utilização dos resultados, assim como realizado na pesquisa de Cousins e Leithwood (1986).

A segunda fase definida por Shulha e Cousins (1997), conforme Bechelaine (2013), enfatiza a relação da política com o contexto do programa. Isso significa que as tomadas de decisões alinhadas aos resultados de uma avaliação dependem não somente do contexto, mas também de diversos atores, grupos de interesses e circunstâncias do próprio setor público, de modo a complementar o estudo anterior.

Como terceira e última abordagem, Shulha e Cousins (1997) relacionam a utilização dos resultados às estruturas e processos organizacionais em que a avaliação está inserida. (SHULHA; COUSINS, 1997 *apud* BECHELAINE, 2013). Diante disso, deve-se considerar os canais de comunicação e a burocracia da organização, já que tais fatores podem influenciar em maior ou menor grau as mudanças propiciadas pelas avaliações. Nesta fase, os autores também enfatizam a relevância da discussão sobre o papel dos avaliadores em assegurar a utilização das avaliações. Percebe-se, portanto, que a pesquisa de Shulha e Cousins (1997) acrescenta pequenas percepções à análise de Cousins e Leithwood (1986). Faz-se, ainda, a

ressalva que essa pesquisa não foi tão bem desenvolvida por Bechelaine (2013) como a de Cousins e Leithwood (1986).

A terceira e última obra, citada por Bechelaine (2013), que favoreceu a pesquisa no âmbito dos fatores que influenciam os usos das avaliações foi a de Johnson *et al* (2009). Esta pesquisa foi responsável por acrescentar a categoria “envolvimento com *stakeholders*”. Além disso, a característica competência do avaliador foi adicionada à categoria de implementação das avaliações de Cousin e Leithwood (1986). Esses dois novos fatores são apontados por estudos recentes como significantes quando se trata do tema dos usos dos resultados das avaliações.

Além dos fatores já abordados nessas três obras, Flinker e Dell’Aglío (2013) incluem a forma de divulgação dos resultados e o acesso por parte da população. A divulgação das informações em linguagem clara e transparente pode incitar debates públicos capazes de instrumentalizar de forma mais efetiva a utilização das avaliações. Ademais, incluir os usuários da política intrinsecamente ao processo de avaliação também auxilia na apropriação dos resultados.

Outras discussões incluem a necessidade de integração entre pesquisa, ação e política. Neste sentido, o processo de produção de conhecimento, tradução, utilização e disseminação estariam unidos a fim de dividir as responsabilidades de todo o processo entre os pesquisadores, gestores e usuários (FLINKER, DELL’AGLIO, 2013).

Já sob a perspectiva de Ruiz (2016), para que os resultados das avaliações possam ser utilizados de forma efetiva é fundamental que o desenho e implementação da avaliação tenham sido devidamente planejados. Isto é, o controle da qualidade da avaliação é indispensável para que os métodos, conclusões e recomendações forneçam informações de qualidade e assim tenham maior probabilidade de uso. Ademais, quando há respaldo político, gerencial e de outros grupos de referência, o autor enfatiza a maior chance de utilização. Ruiz (2016) também corrobora com o entendimento de que a discussão e divulgação dos resultados e recomendações são fundamentais para fomentar o uso.

Em suma, além dos fatores mencionados por Bechelaine (2013), conforme estudo de Cousins e Leithwood (1986), observou-se nas demais pesquisas, que o envolvimento com *stakeholders* e as circunstâncias do próprio setor público tal como a burocracia podem influenciar em maior ou menor grau a utilização dos resultados das avaliações. Diante disso, encontra-se a relevância do papel e da competência dos avaliadores em assegurar a utilização. Além do mais, pesquisas recentes acrescentaram outros fatores que favorecem o uso, tais como: a forma de divulgação dos resultados e o acesso por parte da população; a integração entre pesquisa, ação e política; o respaldo político, gerencial e de outros grupos de referência e, por fim a qualidade no desenho e implementação da avaliação.

Ademais, é importante destacar que existem limitações aos usos das informações geradas pelas avaliações. Segundo Patton (2008) há limitações no que as avaliações são capazes de oferecer. Os interesses dos tomadores de decisão, por exemplo, podem estar além do que foi evidenciado nos resultados, abrindo brechas para distorção de resultados por motivos políticos. Além dessa configuração de abuso, o mau uso e o reforço do entendimento da avaliação apenas como *accountability* afetam os possíveis benefícios que poderiam ser produzidos por tal instrumento. Assim sendo, os avaliadores têm como responsabilidade assegurar o uso apropriado dos resultados ao longo e após todo o processo (SERPA, 2010).

Para concluir, ressalta-se que as condições para utilização de uma avaliação devem ser “intencional e meticulosamente criadas, pois por vezes as avaliações constituem-se em um problema para os governantes e gerentes de projetos, sendo usadas para criticar governos ou, quando os resultados são favoráveis, para legitimar ganhos políticos” (FLINKER, DELL’AGLIO, 2013, p. 136). Corroborando com tal perspectiva, Arretche (1998) afirma que o impacto social de um programa tem um peso menor no processo decisório quando comparado ao impacto da opinião pública ou eleitoral.

3.4 Os desafios para constituição de uma cultura de Monitoramento e Avaliação no Setor Público

Ainda que uma utilização efetiva dos resultados das avaliações seja fundamental para o alcance dos objetivos esperados com a execução de uma política pública, é preciso, antes disso, desenvolver uma etapa anterior, que é justamente constituir uma cultura de M&A no

setor público. Por essa razão, essa seção versará sobre os desafios que envolvem o estabelecimento de uma cultura de M&A no Estado.

Conforme Mokate (2000) embora a avaliação seja uma ferramenta de gestão social, integrante fundamental do processo de aprimoramento de políticas públicas, muitas vezes é percebida como uma ameaça pelos gestores de políticas sociais. Dentre os motivos que reforçam uma certa imagem de “monstro” do processo avaliativo está a compreensão equivocada dos gestores sobre tal instrumento. É comum que o entendimento sobre a utilidade direta de uma avaliação não esteja completamente consolidado nas equipes. À vista disso, frequentemente, o processo de avaliação é percebido como mero mecanismo de controle e auditoria (MOKATE, 2000).

Ainda segundo a autora, outro fator que reforça a desconfiança dos gestores no tocante à avaliação é a constante prática das avaliações executadas por atores externos. Nestes casos, a equipe interna se torna de certa forma resistente ao processo e fortalece ainda mais a conotação de fiscalização.

A perspectiva tradicional de gestão também é considerada um elemento que contribui para dificultar a compreensão da avaliação como aliada. Assim sendo, o monitoramento e avaliação focados em cumprimento de atividades e entregas limitam a percepção dos gestores sobre esses instrumentos, no que diz respeito as relações de causa e efeito que eles são capazes de estabelecer (MOKATE, 2000).

Para que seja possível transformar a avaliação em um aliado é preciso, primeiramente, deixar explícito o que se deseja avaliar. Desse modo, o marco conceitual da política deve expor de forma clara os resultados esperados e as supostas relações causais que serão investigadas a partir da avaliação (MOKATE, 2000). Corroborando com tal entendimento, Jannuzzi (2016, p. 23) enfatiza a importância da elaboração de tal instrumental, que oferece:

[...] uma narrativa articulada do funcionamento de um programa e da conexão de seus componentes na busca de resultados e impactos destes, baseado em um paradigma eclético de entendimento dos problemas sociais ou em um modelo mais pragmático e, possivelmente já experimentado de intervenção sobre a realidade. É um recurso metodológico para descrever o programa social em questão, para fins de especificação de pesquisas de avaliação e sistemas de monitoramento de programas complexos [...]

Uma vez definido o que se pretende alcançar por meio da avaliação, Mokate (2000, p. 16) enumera mais três desafios a serem superados para fortalecer o processo de avaliação:

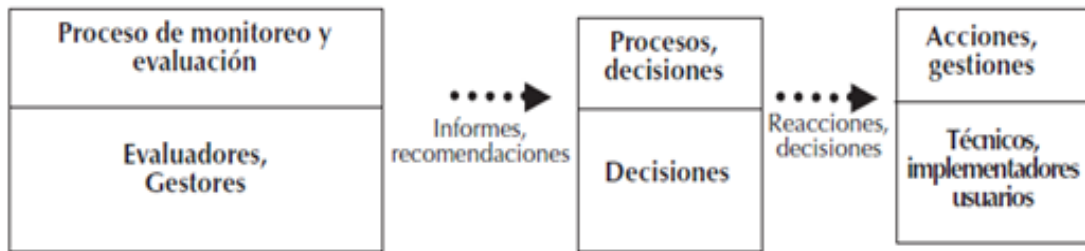
A superação da brecha entre o “quantitativo” e o “qualitativo” na definição de metas e objetivos e na própria avaliação, gerando complementaridade e sinergia entre eles;
A identificação e pactuação de indicadores e informações relevantes, levando em conta o marco conceitual e as diversas perspectivas e interesses dos atores envolvidos;
A definição e manejo efetivo de fluxos da informação gerada pelo processo avaliativo e a introdução de estratégias de incentivos que promovam o uso dessa informação.

Dulci (2012) também desenvolve uma síntese a respeito da construção de um sistema útil de avaliação e informações sociais com base na superação de dois desafios. O primeiro deles é “criar capacidade de avaliação”. Isto significa que a equipe selecionada deve ser interessada e competente, atenta aos aspectos técnicos, sociais e metodológicos. Portanto, fica implícita a necessidade de investimento financeiro, político e intelectual. O segundo desafio enumerado por Dulci (2012) é “disseminar os resultados das avaliações e criar condições para o seu aproveitamento nos programas sociais”. Neste sentido, o que se pretende é enfatizar a necessidade de utilização dos resultados das avaliações, principalmente no que tange os processos de decisão.

Além disso, para que haja a incorporação do M&A no processo de gestão, as tomadas de decisões precisam ser melhor estruturadas. Momentos de reflexão e discussão dos resultados das avaliações são, dessa forma, importantes para que se tenha um planejamento estratégico das ações nos diferentes níveis de implementação (DULCI, 2012).

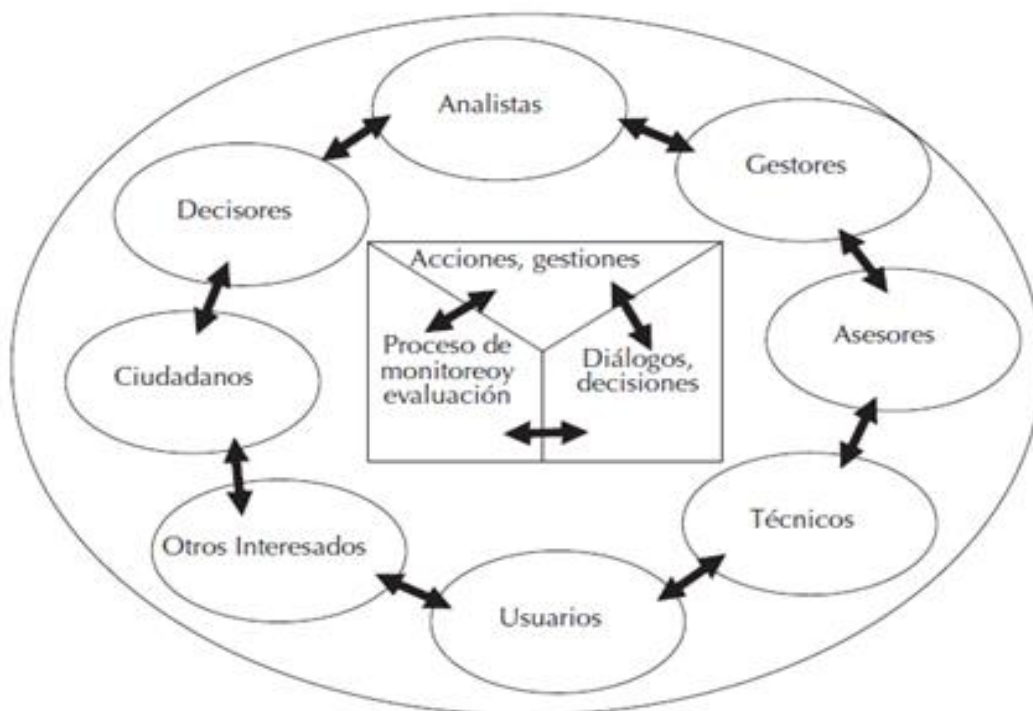
Corroborando com tais perspectivas, Vera (2006) ilustra como a percepção tradicional do M&A coloca esses instrumentos distantes dos espaços de decisão. Como pode ser observado na Figura 3, o M&A não está contido nos ambientes decisórios e se encontra distante dos atores envolvidos e afetados pelo programa em execução. Em contrapartida, uma imagem mais moderna contempla o M&A próximo a instância de ação, de maneira que o diálogo com todos aqueles envolvidos e afetados pela política retroalimente as decisões, conforme Figura 4. Ressalta-se que as discussões devem estar relacionadas com os resultados que foram obtidos até o momento, ou seja, com o que os profissionais conseguiram alcançar e não com as entregas e atividades que eles desempenharam.

Figura 3 – Fluxo tradicional nos processos de monitoramento e avaliação



Fonte: VERA, 2006

Figura 4 – Fluxo alternativo nos processos de monitoramento e avaliação



Fonte: VERA, 2006

Reforçando o entendimento de Mokate (2000), Vera (2006) ainda inclui a necessidade de se eliminar a rigidez dos SM&A, a fim de torná-los mais relevantes para a gestão. À vista disso, é necessário refletir quem são os usuários dos sistemas e o que estes fornecem de relevantes para essas pessoas. Nesse sentido, os sistemas devem integrar somente as informações que contemplem as necessidades dos envolvidos, utilizando indicadores chaves que possam demonstrar as mudanças nos resultados de forma estratégica, a fim de eliminar as sobrecargas nos envios de dados. Ademais, além da criação das instâncias de participação já mencionadas, é preciso frisar que os usuários requerem informações diferentes e isso deve ser sempre considerado no momento da construção do sistema (VERA, 2006).

3.4.1 Os desafios no Monitoramento e Avaliação de Políticas de Segurança Pública

Faz-se necessária a apresentação de uma subseção tratando dos desafios que envolvem o M&A de políticas de segurança pública, de forma mais específica, devido ao objeto de estudo desta monografia estar inserido nessa categoria de política. À vista disso, para fundamentar a discussão sobre o monitoramento, da Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais, e a utilização de seus dados e informações é preciso compreender o que a literatura relata sobre esse tema no âmbito da segurança pública.

A formulação e implementação de políticas públicas requerem a capacidade de organizar informações, para a elaboração de diagnósticos e indicadores que possam amparar o processo de formulação, execução, monitoramento e avaliação das ações do governo (FIGUEIRA, 2015). Apesar disso, é sabido que as decisões, durante muitos anos, foram tomadas fundamentadas em circunstâncias e não em aspectos técnicos ou problemas identificados num diagnóstico. Neste cenário de desperdício de recursos e ineficácia da gestão, a formulação e uso de indicadores tornam-se indispensáveis para a boa execução de qualquer política pública (JANNUZZI, 2001).

A adoção de um indicador não é, no entanto, tarefa simples. Sua utilização depende da disponibilidade das fontes de dados e do levantamento e registro dos mesmos. Problemas nesses quesitos ocasionam a baixa confiabilidade e comparabilidade dos dados, aspecto presente, por exemplo, no campo da segurança pública brasileira, como será abordado a seguir (LIMA, 2005).

A estruturação de uma política efetiva de segurança pública sempre foi um pleito dos cidadãos. Não obstante, a imprecisão e ausência de padronização, dos dados de segurança disponíveis, combinadas à falta de articulação entre as unidades produtoras convergem para um cenário de ineficiência. À vista disso, as demandas populacionais no que se refere a segurança pública seguem insatisfeitas (FIGUEIRA, 2015).

De acordo com Figueira (2015), falar em produção de informação em segurança pública ou em estruturação de indicadores fundamentados em tais informações acarreta abordar as condições de produção, processamento, análise e compilação dessas informações na ponta.

Além disso, deve-se tratar do quanto e como essas informações são utilizadas para subsidiar as decisões dos gestores ou policiais.

No Brasil, o uso frequente de registros administrativos como fonte de dados para pesquisas e subsídio nas tomadas de decisões é cada vez mais comum. Tais registros por parte das instituições policiais incluem os documentos e procedimentos tanto das atividades-meio quanto das atividades finalísticas. Conforme Jannuzzi (2001, p. 51):

Nas últimas décadas, no bojo da descentralização na prestação de serviços sociais das instâncias federal e estadual para as prefeituras, alguns órgãos veem disponibilizando os dados de seus cadastros para outras finalidades que não apenas o controle administrativo ou registro legal para o qual foram idealizados. Com isso, tem possibilitado a construção de novos indicadores para monitoramento de programas e formulação de políticas sociais, especialmente no âmbito municipal.

Todavia, vale ressaltar que apesar da relevância da utilização de tais dados, estes trazem uma série de vieses e, por isso, devem ser analisados de forma crítica (SILVA, 2017).

No que se refere a produção de estatística criminal no país pode-se dizer que os dados produzidos são insuficientes e não permitem que sejam nada além de meros indicadores sugestivos de distribuição de crimes pelas cidades (SILVA, 2017). Além disso, a inexistência de informações que mensurem crimes, no nível nacional, faz com que seja preciso utilizar as estatísticas de registro de óbitos do Ministério da Saúde, por exemplo, ou de outras instituições.

Essa ausência de dados provenientes das instituições criminais em escala nacional demonstra que há pouca preocupação em medir a criminalidade para fins gerenciais ou operacionais, a fim de identificar se ela está aumentando ou diminuindo, em qual velocidade, se é de forma eficiente e eficaz. Os efeitos dos registros realizados atualmente são, portanto, meramente judiciais e administrativos (SILVA, 2017). Nesse sentido, pouco se vê de aplicação no que se refere ao monitoramento e avaliação da política. Ademais, a falta de indicadores de criminalidade que mensurem a relação entre a sensação de insegurança e a criminalidade real reforça a ocorrência de decisões pautadas pela pressão midiática (DIAS, 2008).

Ainda nesse sentido, Silva (2017) enfatiza que apesar do desenvolvimento de um sistema nacional de estatística criminal não ser fácil, sua construção seria importante para que as informações produzidas fossem abrangentes e confiáveis. Dessa forma, os registros

passariam a ser regulares e ricos em detalhes úteis para identificar padrões e regularidades (tipo de crime, lugar, características, cometidos por quem e contra quem), o que é fundamental para a elaboração de estratégias de controle da criminalidade.

Além disso, conhecer as formas de organização e produção de dados em segurança pública nunca foi tarefa simples. Conforme Lima (2005) a cultura predominante nessas instituições brasileiras sempre foi a de “secretismo” dos dados e pouca transparência. Ainda conforme Lima (2005), essa prática vem sendo alterada lentamente a partir dos novos formatos de gestão e governos democráticos. Apesar da Lei de Acesso à Informação ter entrado em vigor em 2012, ainda existem obstáculos para a sua aplicação. Um caso de grande repercussão que exemplifica tal fato foi o da classificação de todas as informações provenientes das instituições policiais como sigilosas no estado de São Paulo. À vista disso, Silva (2017, p. 84) reforça a necessidade de romper com “uma tradição de particularização da informação, ou mesmo com a estrutura burocrática estatal que produz informações compartimentadas”, principalmente quando se trata de informações que registram as atividades das instituições policiais.

Ademais, a produção de informações em segurança pública não é de responsabilidade de apenas uma instituição. Dessa forma, as fontes de dados e informações produzidas são diversas. No cenário brasileiro, ao lado da presença de duas polícias que pouco dialogam, da multiplicidade de nomenclaturas e registros e conflitos de competências, ainda se tem um ambiente profundamente heterogêneo em termos de capacidade financeira dos estados para se investir nesse tipo de produção (FIGUEIRA, 2015). O resultado desse contexto é um conjunto de informações que não dialogam entre si e que não podem ser comparadas ou periodizadas (SILVA, 2017).

No que se refere ao valor institucional conferido à informação, em políticas de segurança pública, percebe-se a existência de um setor responsável pela produção de informação em grande parte das instituições brasileiras. Além disso, as atribuições e competências do setor normalmente estão descritas em boletins internos e portarias. Contudo, apesar de muitas instituições utilizarem os dados para realização de análises estatísticas e planejamento operacional, a maioria enfatiza que a qualidade das bases de dados e a ausência

de uma cultura institucional no que se refere a utilização dos dados, para fins de planejamento, compreende a maior dificuldade dos gestores (FIGUEIRA, 2015).

Segundo Figueira (2015), os indicadores de resultado são os mais utilizados no campo da segurança pública. Isto se deve a fatores como: a indisponibilidade das fontes de dados, a confiabilidade duvidosa das fontes de informação, e a forma tradicional de se avaliar a política (sucesso ou fracasso associado apenas à diminuição ou aumento dos índices criminais, desconsiderando o contexto gerador dessas mudanças).

Além do mais, quando se trata de dados em segurança pública no Brasil é possível compreender a emergência em implementar ações a fim de se ampliar os níveis de integração dos sistemas de informação das instituições de segurança, polícias e secretarias de estado (FIGUEIRA, 2015).

Em conformidade com o objetivo deste trabalho, o presente capítulo abordou os conceitos que envolvem a utilização, a não utilização, a má utilização e o abuso das avaliações, assim como as dimensões de uso existentes na literatura e os elementos que podem favorecer a utilização dos resultados encontrados nessas avaliações. Reforçando a relevância do tema M&A, as últimas sessões trataram dos desafios que envolvem a consolidação de uma cultura de M&A no setor público de forma geral e, de modo mais específico, no campo da segurança pública. Uma vez situados os parâmetros para a análise, faz-se necessário descrever o objeto, o que será feito no próximo capítulo.

4 A POLÍTICA DE PREVENÇÃO SOCIAL À CRIMINALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Esse capítulo irá tratar da composição institucional na qual a Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais está inserida, assim como os normativos que institucionalizam a sua execução. Posteriormente serão apresentados os quatro programas que compõem a prevenção social à criminalidade mineira, tendo como base os seus respectivos marcos conceituais. A seção final versará sobre os instrumentos de pactuação do monitoramento da política e o fluxo estabelecido para efetivação de tal ferramenta.

4.1 Estrutura institucional e normativa

A partir da década de 1980, o crescimento gritante dos indicadores de criminalidade nos grandes centros urbanos no Brasil desencadeou a necessidade de repensar a política de segurança pública, levando o tema a agenda de prioridades nacional (MINAS GERAIS, 2009).

No estado de Minas Gerais tal contexto não era diferente. Estudos mostravam um aumento progressivo nas taxas de crimes violentos, além de apresentar uma situação crítica no que se referia à gestão dos órgãos e setores responsáveis pela segurança pública. Também era notória a falta de um arcabouço institucional que fornecesse coerência para a política de segurança mineira (SOUZA, 2016).

Com o objetivo de reverter as elevadas taxas de criminalidade e dar respostas mais efetivas para o quadro de insegurança instaurado, em 2003 o Governo de Minas Gerais cria a Secretaria de Estado de Defesa Social - Seds (MINAS GERAIS, 2009). Em um contexto de mudança de governo, essa nova proposta era baseada no rompimento da visão de combate repressivo à criminalidade, ampliando o sentido de segurança pública com o arranjo “Defesa Social”, sendo considerado o termo mais adequado para incluir as inovações a serem implementadas no campo das políticas de prevenção social à criminalidade (OLIVEIRA, 2017).

O arranjo institucional da Seds tinha a intenção de refletir as prioridades estabelecidas para a política e, por isso, garantia áreas específicas para o desenvolvimento dos

novos eixos institucionalizados, sendo eles: Integração do Sistema de Defesa Social, Sistemas Prisional e Socioeducativo e, por fim, a Prevenção à Criminalidade (SOUZA, 2016). Esse último eixo começa a ganhar espaço nas agendas dos governos devido ao aumento da criminalidade, mas também pela incorporação da percepção de que “[...] as práticas repressivas tradicionais não são suficientes para o enfrentamento da violência” (MARQUES, 2015, p. 83). Por esse motivo, de acordo com Silveira (2007), entendendo a prevenção à criminalidade como a antecipação, o reconhecimento e a avaliação de um risco para o crime, a Política de Prevenção à Criminalidade é idealizada.

Para a elaboração e gerenciamento da política, foi criada por meio da Lei Delegada 56, de 29 de janeiro de 2003 e do Decreto 43.295/2003 a Superintendência de Prevenção à Criminalidade (SPEC), dentro da estrutura da Seds. Tal decreto definiu as diretorias da SPEC, sendo: Diretoria de Prevenção Situacional da Criminalidade, Diretoria de Reintegração Social e Diretoria de Prevenção à Delinquência Juvenil (MINAS GERAIS, 2003). Sua finalidade e competências eram:

Art. 51 - A Superintendência de Prevenção à Criminalidade tem por finalidade elaborar e coordenar planos, projetos e programas de prevenção integrada à criminalidade nos níveis social e situacional, mediante a construção de novas relações entre os órgãos componentes do sistema de defesa social e a sociedade civil, competindo-lhe:

I - desenvolver metodologias de prevenção à criminalidade nos níveis social e situacional;

II - incentivar a participação ativa da sociedade civil em projetos de prevenção à criminalidade;

III – promover políticas de reintegração social dos egressos do sistema penitenciário e das unidades de atendimento ao adolescente infracional;

IV – articular a formação de coalizões interinstitucionais para a prevenção à criminalidade; [...] (MINAS GERAIS, 2003).

No que se refere à execução da política, em um contexto de limitações orçamentárias e baixa institucionalização dos programas recém-criados, a realização de um concurso público não foi cogitada. A alternativa encontrada para a contratação das equipes foi a celebração de um convênio entre a Seds e a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep) (OLIVEIRA, 2017). No entanto, o convênio foi considerado “juridicamente questionável e vulnerável às auditorias externas e órgãos controladores, em especial, pelo risco de caracterização de terceirização de mão de obra” (OLIVEIRA, 2017, p. 90). Por esse motivo, no ano de 2005, ainda

segundo Oliveira (2017), a Política de Prevenção Social à Criminalidade passou a ser executada por meio de um Termo de Parceria³.

Já em 2011, a partir da Lei Delegada 180 e do Decreto 45.536/11, a antiga SPEC tornou-se a Coordenadoria Especial de Prevenção à Criminalidade (Cpec) (MINAS GERAIS, 2009). No que se refere a sua composição, a Coordenadoria era composta pelo: Núcleo de Proteção Social da Juventude, Núcleo de Mediação de Conflitos Comunitários, Núcleo de Alternativas Penais, Núcleo de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional, Núcleo de Implantação e Gestão de Unidades de Prevenção Social à Criminalidade e pelas Unidades de Prevenção Social à Criminalidade.

Miranda (2015) enfatiza que de acordo com a publicação do Governo de Minas Gerais, a prevenção à criminalidade possui três níveis de intervenção, quais sejam: a prevenção primária, secundária e terciária. No caso da prevenção primária, a “atuação seria focada nos fatores de risco e proteção em espaços urbanos que enfrentam contextos de maior violência e criminalidade”. Os programas responsáveis por tal atuação seriam o Fica Vivo! (FV!) e o Mediação de Conflitos (PMC). A prevenção secundária visaria “possibilitar o cumprimento de penas ou medidas alternativas à prisão, promovendo inclusão como maneira de diminuir a reincidência criminal”, sendo representada pelo programa Central de Acompanhamento de Alternativas Penais (Ceapa). O terceiro e último nível teria como propósito “diminuir a reincidência dos indivíduos egressos do sistema prisional”, de responsabilidade do Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional (PrEsp) (MIRANDA, 2015, p. 58). Na Figura 5 pode ser observada essa relação entre os níveis de intervenção e os programas que compõem a PPSC mineira.

³ Modelo de contratação de entidades do Terceiro Setor para execução de políticas públicas. Esse modelo exige a criação de um arcabouço institucional que possibilite o controle e a fiscalização do parceiro por parte do Estado. O desempenho das políticas públicas executadas por esse parceiro privado depende do comportamento dos diversos atores perante as regras estabelecidas (OLIVEIRA, 2017).

Figura 5 – Níveis de prevenção à criminalidade e seus respectivos programas



Fonte: Elaboração própria

Além dessa mudança estrutural, outros objetivos foram incluídos na política, sendo eles: “elaborar, coordenar, monitorar e avaliar planos, projetos e programas de prevenção à criminalidade nos níveis social e situacional, visando à segurança pública e à garantia do exercício pleno da cidadania” (SOUZA, 2016, p. 82). No entanto, os objetivos da política de prevenção ainda eram pouco específicos, ou seja, não definiam entregas, público alvo e as contribuições concretas dos programas para a política de segurança pública como um todo (SOUZA, 2016).

Diante disso, em 2014, por meio do Decreto 46.647/14, o objetivo geral da PPSC é alterado e passa a ser: “contribuir para a prevenção e redução da violência e criminalidade incidentes sobre determinados territórios e grupos mais vulneráveis a esses fenômenos e para o aumento da segurança no Estado” (MINAS GERAIS, 2014). A partir de um processo de aprendizagem e amadurecimento, nas alterações realizadas na definição da política está também a delimitação do público alvo, quais sejam: “jovens e moradores de territórios com maior

concentração de crimes de homicídios e envolvimento em dinâmicas de violência e criminalidade; pessoas em cumprimento de penas e medidas alternativas; pessoas egressas do Sistema Prisional e seus familiares (Art. 27. Decreto 46.647/14). À vista disso, fica claro que a PPSC foi criada para executar programas que contribuam “[...] para a redução de violências e criminalidades sobre determinados grupos e territórios marcados pela vulnerabilidade social” (MARQUES, 2015, p. 84). Corroborando com esse entendimento, Souza (2016 p. 83) enfatiza:

Fica, portanto, explicitado o objetivo de desenvolvimento de intervenções diretas direcionadas para a um público que já vivência mais diretamente cenários de violências e criminalidades. Segundo as teorias afetas à criminologia crítica, trata-se de um público que vivencia processos de criminalização, ou seja, são pessoas preferencialmente captadas pelo filtro seletivo do direito penal. Assim, a partir do acesso a esse público buscar-se-á a promoção de atendimentos especializados, o desenvolvimento de projetos e estratégias capazes de contribuir para a reversão de trajetórias criminais, a intervenção em fatores de risco mais imediatos relacionados à incidência de violências e crimes, bem como favorecer o acesso deste público as políticas de proteção social.

Além da definição do objetivo geral e do público alvo, o Decreto 46.647/14 também delineou os objetivos específicos da PPSC mineira (MINAS GERAIS, 2014), sendo:

Contribuir para a prevenção e a redução de homicídios dolosos de adolescentes e jovens moradores de áreas nas quais esses crimes estão concentrados, por meio da atuação do Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo!; promover meios pacíficos de administração de conflitos nos níveis interpessoal, comunitário e institucional, de forma a minimizar, prevenir e/ou evitar que estes se desdobrem em situações de violências e criminalidade, por meio da atuação do Programa Mediação de Conflitos - PMC; contribuir para a consolidação de uma política criminal de responsabilização penal alternativa ao cárcere, mediante o efetivo monitoramento das Penas e Medidas Alternativas e da qualificação da execução penal via ações e projetos de caráter reflexivo e pedagógico, por meio da atuação do Programa Central de Acompanhamento de Penas e Medidas Alternativas – Ceapa; favorecer o acesso a direitos e promover condições para inclusão social de egressos do sistema prisional, minimizando as vulnerabilidades relacionadas a processos de criminalização e agravadas pelo aprisionamento, por meio da atuação do Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional – PrEsp; contribuir para a compreensão, registro, análise e intervenções nos fatores sociais relacionados a crimes e violências incidentes sobre os territórios e público atendidos pelos programas de prevenção social à criminalidade, de forma a qualificar as estratégias de enfrentamento desses fenômenos; promover e favorecer articulações intergovernamentais e multisetoriais para o enfrentamento dos fatores sociais relacionados à incidência de crimes e violências identificadas nos territórios de atuação e nos atendimentos ao público; e fomentar a participação social em questões afetas à prevenção social à criminalidade.

Assim sendo, a concepção que norteava a implementação da PPSC no estado, e que ainda vigora, é a de que o combate a violências e criminalidade se dá, não somente, a partir de estratégias governamentais, mas também por meio da participação da sociedade civil. Logo,

as intervenções sobre os conflitos, violências e processos de criminalização, devem ocorrer de forma direta. Dito de outra forma, a configuração dessa política procura superar a ideia de que:

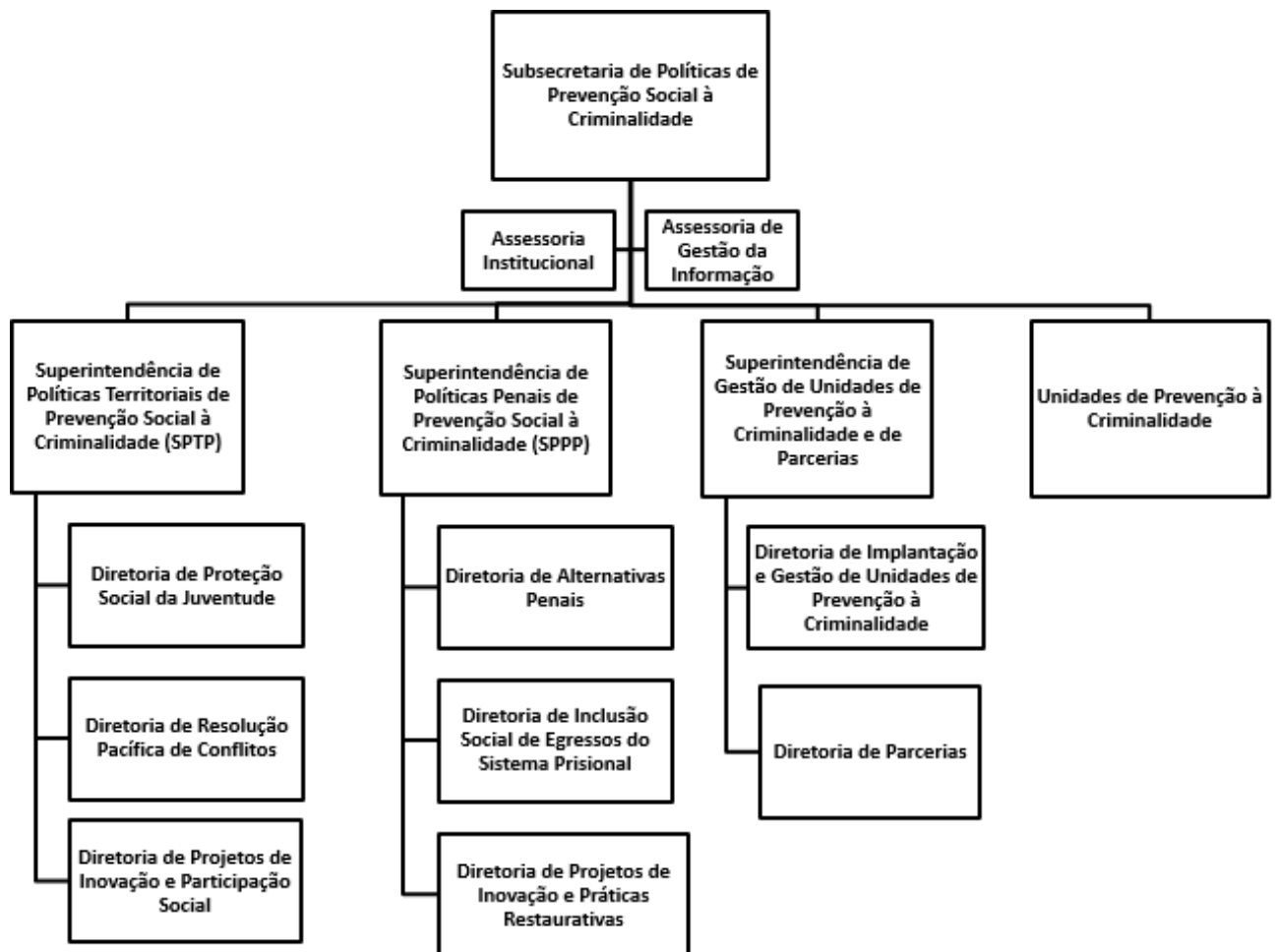
[...] não há governabilidade sobre a dinâmica do fenômeno criminal e que somente intervenções macro estruturantes nas esferas da economia, educação, saúde, trabalho e cultura seriam capazes de intervir, a longo prazo, nos cenários de violências e criminalidades (SOUZA, 2016, p. 84).

No que se refere as unidades físicas em que os programas são executados foi definida uma nomenclatura que melhor representa as especificidades dos programas, considerando os níveis de intervenção, sendo divididas da seguinte forma: Centro de Alternativas Penais e Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional (Capie) como unidade física, de abrangência municipal, onde ocorre os atendimentos do público dos Programas Ceapa e PrEsp. Essas unidades estão localizadas em áreas centrais dos Municípios parceiros. Já os Centros de Prevenção Social à Criminalidade (CPCs), de abrangência territorial, são as unidades físicas que atendem o público dos Programas FV! e PMC. Estão localizadas em territórios que registram maior concentração de homicídios nos Municípios parceiros (SOUZA, 2016). Vale ressaltar que os municípios são responsáveis pelas condições estruturais das unidades enquanto o estado deve definir as diretrizes metodológicas e garantir os recursos para a execução dos programas, incluindo a equipe técnica (MARQUES, 2015).

Além da importância de uma articulação efetiva entre estado e municípios, outras estruturas que fazem parte da política de prevenção são: o Grupo Especializado em Policiamento de Áreas de Risco (Gepar) e os Grupos de Intervenção Estratégica (GIE). O primeiro deles deve estar presente em todos os territórios em que há atuação da política, participando de forma integrada, a fim de construir a credibilidade da Polícia Militar do local, a partir de ações preventivas e repressivas (MINAS GERAIS, 2009). O GIE é constituído por um conjunto de “juízes criminais e da infância e adolescência, promotores criminais, delegados de polícia, policiais militares das áreas de atuação da política de prevenção e demais convidados da Seds que se reúne de forma periódica e busca realizar ações de inteligência qualificada” (MARQUES, 2015, p. 87). Esse grupo tem como objetivo consolidar e aprimorar a repressão qualificada, monitorar conflitos a partir da identificação de gangues e integrar órgãos de Defesa Social e Justiça Criminal (MINAS GERAIS, 2009).

Todavia, o arranjo institucional de 2014 foi alterado em 2016 por meio da Lei 22.257/16, que dividiu a Seds em duas secretarias: a Secretaria de Estado de Segurança Pública (Sesp) e a Secretaria de Estado de Administração Prisional (Seap). A nova estrutura foi regulamentada pelo Decreto 47.088/16 e a Cpec foi elevada a Subsecretaria de Políticas de Prevenção Social à Criminalidade (Supec), dentro da estrutura da Sesp (OLIVEIRA, 2017), conforme Figura 6.

Figura 6 – Arranjo institucional da Subsecretaria de Políticas de Prevenção Social à Criminalidade a partir de 2016



Fonte: Supec, 2018⁴

Nota-se que a política passou por diversas transformações e atualmente se percebe uma ampliação na estrutura interna formal, que conta com três Superintendências e oito Diretorias, reforçando o entendimento de Souza (2016, p. 80):

⁴ A Assessoria de Gestão da Informação não consta no Decreto 47.088/16.

A inserção de uma política de Prevenção no interior de um arranjo institucional de segurança pública representa um passo relevante para uma área que goza de notável estabilidade no que tange ao conservadorismo, autonomia e resistências de seus atores institucionais tradicionais. Uma vez incluída no Sistema, a formação de sua identidade tornou-se um processo de contínuo amadurecimento e aprimoramento, podendo ser acompanhada tanto por meio de suas sucessivas alterações conceituais, como pelo seu desenvolvimento metodológico.

Além da mudança estrutural, mais uma alteração relevante realizada por meio do Decreto 47.088/16 foi a inclusão do monitoramento dos indicadores da política e a produção de informações que orientem as tomadas de decisões, como atribuições da Supec. As demais alterações no texto reforçam os conceitos já delineados em 2014 (Art. 30 do Decreto 47.088/16).

Ademais, outro reflexo do crescente processo de institucionalização da política é a abrangência das unidades de prevenção à criminalidade (UPC). Em Belo Horizonte estão localizadas 14 unidades de prevenção. (SUPEC, 2018). No ano de 2018 mais quatro unidades foram inauguradas, sendo uma delas na cidade de Juiz de Fora, no território Olavo Costa, onde são executados os programas FV! e PMC. As outras três unidades são resultado de um convênio federal, Sesp-Depen nº 822.255/15, que visa consolidar, fortalecer e ampliar as alternativas penais no Estado de Minas Gerais, através da expansão do programa Ceapa, e estão localizadas em Divinópolis, Ibirité e Sete Lagoas (SUPEC, 2018). Em resumo, até o ano de 2018, a PPSC de Minas Gerais conta com 33 CPCs de base local e 11 Capies de base municipal, além de 5 centros que executam somente o Ceapa.

Oliveira (2017, p. 95) ainda enfatiza que para o fortalecimento desse processo é fundamental que outros fatores como “priorização de orçamento, vocalização da pasta, apoio do dirigente máximo e paridade com outras áreas da segurança pública” acompanhem as demais alterações já ocorridas.

4.2 Marco conceitual da PPSC

O processo de delimitação conceitual da PPSC do Estado de Minas Gerais foi resultado de um esforço conjunto entre a Supec e o Núcleo de Estudos em Segurança Pública (Nesp) da Fundação João Pinheiro (FJP). Nesse sentido, com o objetivo de superar a atuação

fragmentada dos quatro programas que compõem a política, foi desenvolvido o quadro lógico⁵ de cada programa no ano de 2014. Essa metodologia pôde sistematizar o escopo de atuação da política, atividades, produtos, objetivos e os possíveis impactos a serem alcançados (SOUZA, 2016). Isso posto, a seguir serão apresentados os marcos conceituais dos programas cujos objetivos específicos convergem e contribuem para o alcance do objetivo geral da política.

4.2.1 Programa Fica Vivo!

A criação do Programa Fica Vivo! (FV!) nos anos 2000 é fundamentada pelo aumento expressivo de homicídios em Belo Horizonte nos anos 1990 e pelo entendimento de que formas alternativas de enfrentamento à violência deveriam ser experimentadas (MARQUES, 2015). Além disso, estudos mostravam que o crescimento do número de homicídios na capital estava concentrado em determinadas regiões, principalmente nas vilas e favelas. Os envolvidos com a criminalidade eram, em sua maioria, negros e pardos, do sexo masculino e com idade entre 15 e 29 anos (MINAS GERAIS, 2009).

Nesse contexto, o programa foi implementado a princípio como um projeto piloto no Morro das Pedras, entre agosto e dezembro de 2002. Uma avaliação realizada seis meses após a implementação demonstrou uma redução de 47% dos homicídios na localidade (MINAS GERAIS, 2003).

Após o projeto piloto, o FV! foi institucionalizado por meio do Decreto Estadual 43.334/03 (MIRANDA, 2015). A proposta era, portanto, contribuir para a prevenção e redução de homicídios dolosos de adolescentes e jovens moradores das áreas de abrangência dos CPCs de Base Local. Como objetivos específicos, o FV! deve prevenir e reduzir conflitos e rivalidades violentas envolvendo adolescentes e jovens; ampliar a sensação de segurança nas áreas de abrangência do programa e ampliar e fortalecer a rede de proteção sociocomunitária dos adolescentes atendidos (MINAS GERAIS, 2017).

⁵ O Quadro lógico é a estruturação dos elementos considerados mais importantes de um projeto, que permite sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. Portanto, trata-se de um resumo do plano de intervenção, para facilitar o acompanhamento e avaliação do projeto (PFEIFFER, 2000).

De acordo com Souza (2016), vale ressaltar que o programa é delimitado por duas variáveis, quais sejam: a faixa etária e a territorialidade. No caso da faixa etária, o atendimento do FV! é focado nos jovens entre 12 e 24 anos. Já a territorialidade enfatiza a atuação do programa vinculada às áreas com alta concentração de homicídios dolosos com participação de jovens, tanto como vítimas quanto como autores.

Para a execução de sua metodologia, o FV! conta com a articulação de dois eixos de atuação: proteção social e intervenção estratégica (MINAS GERAIS, 2017). Segundo Souza (2016, p. 91) “a necessária coexistência e atuação simultânea desses dois eixos estruturantes ilustra o entendimento [...] de que prevenção e repressão à criminalidade não são, obrigatoriamente, estratégias incompatíveis e opostas”. Dessa forma, quando esses dois eixos são bem coordenados e equilibrados auxiliam fortemente na obtenção dos resultados do programa. (SOUZA, 2016).

O eixo Proteção Social visa à redução e prevenção de homicídios dolosos, tendo como público alvo adolescentes e jovens entre 12 e 24 anos, moradores das áreas de abrangência dos CPCs, priorizando aqueles que possuem trajetórias de envolvimento com a criminalidade. As atividades que são desempenhadas por esse eixo são: análise da dinâmica social das violências e criminalidade; oficinas de esporte, cultura e arte; atendimentos individuais; projetos; e fóruns comunitários (MINAS GERAIS, 2017).

De acordo com Souza (2016, p. 92) tais atividades buscarão:

[...] o acesso, o atendimento, o diálogo, a confiança e o estabelecimento de vínculos junto aos adolescentes e jovens moradores dos territórios de abrangência para com a participação ativa deste público atendido, construir formas não violentas para a resolução dos conflitos vivenciados, diminuir as situações de perigo e a letalidade destes conflitos, bem como a construção de estratégias para a reversão de trajetórias criminais.

De forma mais específica, a análise da dinâmica social das violências e da criminalidade consiste em compreender fatos e fenômenos de natureza social, cultural, econômica e territorial que interferem na incidência de violências e de crimes em uma região. Logo, é preciso analisar os tipos de crimes mais comuns na área, os horários e locais onde eles ocorrem, a idade das vítimas e dos agressores, a mobilidade da população local, se há rivalidade

entre grupos, as regras de convivência da região, dentre outros aspectos (MINAS GERAIS, 2017).

Feita a análise anterior, as demais atividades têm sua execução facilitada. No caso das oficinas de esporte cultura e arte, a intenção é que o público do programa crie vínculo com osicineiros, de modo que além da transmissão de um ofício, haja a criação de espaços que possibilitem a reflexão sobre formas de prevenção e redução de conflitos; espaços para expressar diferenças e particularidades, além da oportunidade de integrar os jovens moradores do local, promovendo sua circulação (MINAS GERAIS, 2017).

Tratando dos Projetos Locais, estes são atividades planejadas de acordo com a especificidade do território, que visam o encontro com os jovens, a fim de fortalecer os atendimentos já existentes ou inaugurar a chegada do programa. Tais projetos também podem envolver outras instituições e possibilitar o acesso dos jovens a serviços públicos. Assim como os Projetos Locais, os Projetos de Circulação promovem a circulação dos jovens e adolescentes atendidos para além do local onde moram, de modo a ampliar a circulação e acesso deles à cidade (MINAS GERAIS, 2017).

No que se refere aos Atendimentos Individuais, o objetivo dessa atividade é entender cada jovem em sua individualidade. Ou seja, como ele se posiciona naquele contexto em que está inserido, como se relaciona com outros indivíduos, quais os espaços que ele circula, dentre outras questões. Nesse caso, é possível realizar encaminhamentos específicos e orientações individualizadas (MINAS GERAIS, 2017).

Já os Atendimentos Comunitários são entendidos como espaços privilegiados de circulação da palavra, pois promovem discussões a respeito da realidade vivida pelos jovens e por outros moradores locais, além de construir alternativas, de forma participativa, para os conflitos advindos das violências e criminalidades do território (MINAS GERAIS, 2017).

A última atividade desenvolvida pelo eixo Proteção Social é a execução de Projetos (inter)institucionais. Nesse caso, as ações desenvolvidas envolvem todas as localidades atendidas pelo FV! ou a maior parte delas, diferente do que ocorre nos demais Projetos (MINAS GERAIS, 2017).

A execução de tais atividades desse primeiro eixo está sob responsabilidade de equipes multidisciplinares com formação nas áreas de ciências humanas e ciências sociais aplicadas. As equipes são compostas por diretores, gerentes, supervisores metodológicos, gestores sociais, analistas e estagiários, além dos oficinairos (SOUZA, 2016).

O segundo eixo, Intervenção Estratégica, tem como finalidade a articulação interinstitucional entre a Sesp, Seap, as Polícias Militar e Civil, Ministério Público, Judiciário e Órgãos de Segurança Pública Municipais. A partir dessa articulação, são desenvolvidas as atividades de operacionalização do policiamento preventivo especializado nas áreas de abrangência do Programa e formação de grupos de intervenção estratégica (MARQUES, 2015).

O Policiamento Preventivo Especializado é realizado pelo Gepar e tem como objetivo a ampliação da sensação de segurança e da legitimidade das ações de policiamento preventivo e repressivo (MINAS GERAIS, 2017). Os GIE visam a prevenção e redução de conflitos e rivalidades violentas a partir da ampliação da assertividade e tempestividade das ações repressivas nas localidades do FV! (MINAS GERAIS, 2017).

Vale ressaltar que além dessas ações diretas junto ao público do programa, a metodologia também inclui uma atuação em rede. Isso significa que o FV! se articula com outras políticas públicas a fim de garantir a “ampliação e fortalecimento da rede de proteção sócio comunitária” que atende os jovens e adolescentes (SOUZA, 2016, p. 98).

A seguir, o Quadro 7 faz uma síntese do programa FV!. No Anexo A deste trabalho consta o marco conceitual completo.

Quadro 7 – O Programa Fica Vivo!

(continua)

Programa Fica Vivo!	
Objetivo Geral	Contribuir para a prevenção e redução de homicídios dolosos de adolescentes e jovens moradores das áreas de abrangência dos CPCs.
Público	Jovens entre 12 e 24 anos.

Quadro 7 – O Programa Fica Vivo!

(conclusão)

Programa Fica Vivo!		
Eixos de Intervenção	1. Proteção Social	Análise da dinâmica social das violências e criminalidade; oficinas de esporte, cultura e arte; atendimentos individuais; projetos e fóruns comunitários.
	2. Intervenção Estratégica	Articulação interinstitucional entre a Sesp, Seap, as Polícias Militar e Civil, Ministério Público, Judiciário e Órgãos de Segurança Pública Municipais.

Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Programa Mediação de Conflitos

No ano de 2005 o Programa Mediação de Conflitos (PMC), que teve origem no projeto de extensão “Polos de Cidadania” do curso de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), foi inserido na PPSC mineira (MARQUES, 2015).

Um elemento importante, vale ressaltar, diz respeito à (re)construção da metodologia dentro da estrutura política do governo, ou seja, esta ganhou novos arranjos institucionais que aperfeiçoam a prática do programa para a leitura e enfrentamento acerca da(s) violência(s) social(is). Mesmo com a base teórica do Programa se pautando nas elaborações do Programa Pólos de Cidadania, foi possível incrementar novos elementos à mesma, a partir da prática de trabalho enquanto política pública de prevenção à criminalidade, aliada à concepção do sistema de defesa social. (MINAS GERAIS, 2009, p. 99)

O PMC é um projeto que utiliza da resolução pacífica de conflitos para desenvolver meios de minimizar riscos sociais, reduzir desigualdades e enfrentar violências. Por meio do envolvimento de moradores, referências comunitárias e instituições parceiras, o programa executa ações que priorizam o diálogo, a compreensão da realidade territorial e o envolvimento de diversos atores para solucionar os problemas das comunidades atendidas. A limitação no acesso à direitos, a violência e o baixo capital social são características dos territórios em que o PMC atua (MINAS GERAIS, 2017).

À vista disso, o PMC tem como objetivo geral “promover meios pacíficos de administração de conflitos em níveis interpessoais, comunitários e institucionais, que contribuam para minimizar, prevenir e/ou evitar que estes se desdobrem em situações de

violências e criminalidade” (MINAS GERAIS, 2017, p. 31). No que se refere aos objetivos específicos, o Programa deve “aplicar e disseminar princípios e técnicas de mediação; favorecer o acesso a direitos; e estimular a organização comunitária” (MINAS GERAIS, 2017, p. 31). Essas ações ocorrem via participação social e institucional, a fim de reduzir os homicídios advindos de violência contra a mulher, de conflitos entre vizinhos, de violência doméstica e familiar e da violação de direitos (MINAS GERAIS, 2017). Em resumo, de acordo como Souza (2016, p. 144):

Por meio de intervenções que visam influenciar atitudes comportamentais e problematizar valores culturais que naturalizam a resolução violenta de conflitos, o PMC buscar promover transformações na dinâmica local, agregando novas formas de lidar com os conflitos sociais e, desta feita, contribuir para o empoderamento comunitário.

Com relação as atividades do PMC, estas são desempenhadas por uma equipe multidisciplinar, de técnicos e estagiários, que compreende as áreas de ciências humanas e ciências sociais aplicadas (MARQUES, 2015). Vale ressaltar, que assim como o FV! o PMC também trabalha a partir da lógica da territorialidade, de modo que sua atuação é focada nas áreas de maior concentração de homicídios dolosos (SOUZA, 2016).

Para organização metodológica do programa, quatro eixos de atuação foram pensados, sendo eles: Atendimento Individual, Atendimento Coletivo, Projetos Temáticos e Projetos Institucionais (MINAS GERAIS, 2017). O primeiro eixo é um dos principais meios de acesso ao PMC e tem como objetivo atender a diversas demandas individuais referentes a conflitos vivenciados, violência sofrida e ausência ou baixo acesso a direitos. Os atendimentos podem ser de mediação e/ou orientação⁶, advindos de encaminhamentos da rede parceira, lideranças locais, indicação de conhecidos ou por iniciativa própria. Nesse caso, o PMC deve trabalhar para buscar a melhor solução para a demanda apresentada (MINAS GERAIS, 2017).

O eixo Atendimento Coletivo se difere do Atendimento Individual por se tratar de demandas coletivas, exigindo algumas adaptações no processo de mediação e/ou orientação.

⁶ A orientação acontece "quando a pessoa busca esclarecimento acerca de uma situação, sobre como acessar determinado serviço e direito, como lidar com uma situação de violação de direitos ou conflito, dentre outros." (COMISSÕES, 2011 *apud* MIRANDA, 2015, p. 68). Ao passo que, “a mediação se relaciona aos casos mais complexos em que as partes interessadas são acolhidas individualmente, em seguida, busca-se realizar atendimento conjunto, no qual é estimulado o levantamento conjunto de soluções para o conflito [...]” (NUNES *et al*, 2009 *apud* MIRANDA, 2015, p. 69).

Esse eixo procura desconstruir o entendimento dos usuários do PMC de que os problemas ocorrem exclusivamente na esfera individual ou interpessoal (MINAS GERAIS, 2017).

Já o eixo Projetos Temáticos atua a partir de demandas concretas trazidas pela comunidade que o programa atende. Tais projetos devem responder às questões referentes aos fenômenos de violência e criminalidade característicos do local, de modo a impactar todo o território (MINAS GERAIS, 2017).

Como último eixo, os Projetos Institucionais promovem ações em nível estratégico, com base na leitura e análise dos dados, e tem como objetivo:

Responder a demandas comuns a todas as comunidades, já que estas se relacionam com uma dada realidade de vulnerabilidade e exclusão social; Difundir a cultura de mediação, enquanto uma especificidade do programa, principalmente nas comunidades atendidas; [...] Gerar maior integração entre os atores que compõem o Sistema Estadual de Defesa Social. (MINAS GERAIS, 2017, p. 39).

A fim de sintetizar o que foi apresentado sobre o PMC, segue adiante a Figura 8. O marco conceitual completo pode ser lido no Anexo B desta monografia.

Quadro 8 – O Programa Mediação de Conflitos

Programa Mediação de Conflitos	
Objetivo Geral	Promover meios pacíficos de administração de conflitos em níveis interpessoais, comunitários e institucionais, que contribuam para minimizar, prevenir e/ou evitar que estes se desdobrem em situações de violências e criminalidade.
Público	Moradores dos aglomerados urbanos, bairros, vilas e favelas de abrangência dos CPCs.
Eixos de Atuação	1. Atendimento individual
	2. Atendimento coletivo
	3. Projetos temáticos
	4. Projetos institucionais

Fonte: Elaboração própria

4.2.3 Programa Central de Acompanhamento de Alternativas Penais - Ceapa

O Programa Central de Acompanhamento de Alternativas Penais teve início no ano de 2002, conforme parâmetros estabelecidos pela Central Nacional de Apoio e Acompanhamento às Penas e Medidas Alternativas (Cenapa) do Ministério da Justiça (MINAS GERAIS, 2009). No entanto, a responsabilidade da execução do CEAPA era da Secretaria de Estado da Justiça e Direitos Humanos (SEJDH) e somente no ano de 2003, a partir da criação da Seds, o programa passou a integrar a estrutura da Supec, por meio do Decreto 43.295/03 (MARQUES, 2015).

O objetivo geral do programa é “contribuir para o fortalecimento e consolidação das alternativas a prisão no Estado de Minas Gerais, pautando ações de responsabilização com liberdade” (MINAS GERAIS, 2017, p. 50). Destaca-se que tal objetivo se faz pertinente tendo em vista o contexto de crescimento crescente da população carcerária no país.

Vale ressaltar, que o entendimento a respeito do termo alternativas penais foi amadurecendo ao longo dos últimos anos e, atualmente, a perspectiva que vigora é do Ministério da Justiça e do Conselho Nacional de Justiça. Segundo estas instituições as alternativas penais são, portanto, “mecanismos de intervenção em conflitos e violências, diversos do encarceramento, no âmbito do sistema penal, orientados para a restauração das relações e promoção da cultura da paz, a partir da responsabilização com dignidade, autonomia e liberdade” (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2016 *apud* MINAS GERAIS, 2017, p. 52).

No que se refere aos objetivos específicos do Ceapa, tem-se (MINAS GERAIS 2017, p. 51):

Aumento da confiabilidade dos atores do Sistema de Justiça Criminal para aplicação das Alternativas Penais nos tipos penais cabíveis; Constituição rede de instituições parceiras corresponsáveis pela efetiva execução das Alternativas Penais; Elevação dos índices de cumprimento das alternativas penais; Qualificação e ampliação das possibilidades de cumprimento da prestação de serviços à comunidade, como forma de promover a participação social e o protagonismo do cumpridor na comunidade; Desenvolvimento de abordagens especializadas para determinados tipos penais; Promoção e consolidação de projetos e práticas de Justiça Restaurativa; Ampliação das possibilidades de intervenção em conflitos e violências via medidas cautelares.

Ademais, para operacionalização do programa, a equipe dos Centros de Alternativas Penais é composta por profissionais das áreas de Direito, Psicologia e Serviço

Social, que atuam de forma intersetorial com o Poder Judiciário, Ministério Público e Defensoria Pública (MINAS GERAIS, 2017). Tal equipe é responsável pelo atendimento do público alvo do programa, que são pessoas condenadas ou que receberam medidas de cumprimento de penas não privativas de liberdade pelo Poder Judiciário (MARQUES, 2015).

A metodologia do Ceapa, diferente dos programas FV! e PrEsp, não é baseada na atuação em eixos. Sua configuração segue um roteiro de protocolos, fluxos e procedimentos conforme o desdobramento das alternativas penais. Ou seja, primeiramente a alternativa penal é aplicada pelo Judiciário, em seguida há formação, capacitação e suporte à rede parceira e por fim, o atendimento é finalizado e o indivíduo é encaminhado para o cumprimento, sendo sempre monitorado e auxiliado pelo programa (SOUZA, 2016). Aqui percebe-se uma distinção entre o monitoramento e acompanhamento do sujeito. Enquanto o monitorar se refere à vigilância quanto ao cumprimento ou não da pena, o acompanhar seria o auxílio, suporte por parte do programa.

As modalidades de alternativas penais desenvolvidas pelo programa são: Prestação de Serviços à Comunidade (PSC); Projetos Temáticos de Execução de Alternativas Penais por tipo de delito cometido (Peaps); Atendimentos individuais ou Grupos Reflexivos de Responsabilização de homens processados e julgados no âmbito da Lei Maria da Penha; Projetos no âmbito das Medidas; e Projetos e práticas restaurativas (MINAS GERAIS, 2017).

A PSC traduz-se na responsabilidade dada aos cumpridores de realizar tarefas não remuneradas em entidades assistenciais, hospitais, orfanatos e outros estabelecimentos similares, a fim de gerar benefícios para tais entidades públicas (MINAS GERAIS, 2017). Essa é a modalidade mais encaminhada pelo Sistema de Justiça Criminal ao Ceapa e apresenta inúmeros fatores positivos para os usuários do programa, como: “possibilidade de cumprimento da medida em entidade mais próxima de sua residência ou outra região de preferência; participação em ambiente de trabalho comunitário; favorecimento de novas interações sociais; e aprendizado de novas habilidades” (MINAS GERAIS, 2017, p.52).

O cumpridor de PSC é acompanhado por meio de atendimentos individuais mensais ou em grupos, enquanto a instituição parceira é monitorada a partir de visitas; discussões dos casos e encontros de rede. Isso significa que a equipe do Ceapa acompanha o

cumprimento da medida e, também, a qualidade da interação que ocorre no ambiente da PSC (MINAS GERAIS, 2017).

Já os Peaps são estratégias de prevenção a determinados contextos e comportamentos de risco, que acontecem por meio de oficinas temáticas. Os temas das oficinas são predominantemente: drogas, meio ambiente, violência de gênero/intrafamiliar e trânsito. Ainda que os Peaps sejam obrigatórios aos cumpridores, eles não funcionam como um tratamento ou uma transmissão de saberes. O espaço não é construído com a finalidade de impor mudanças, julgar ou convencer os indivíduos de algo. O que se espera é que os cumpridores reflitam a partir de suas próprias experiências, ao serem confrontadas com os conteúdos e conhecimentos divididos pelo grupo (MINAS GERAIS, 2017).

Os grupos de Responsabilização de homens são compostos por homens processados e/ou julgados por crimes relativos à violência contra a mulher. Nesse espaço, os indivíduos são responsabilizados e estimulados a refletir sobre as diversas formas de violência (física, psicológica, moral, sexual e patrimonial). Dessa forma, objetiva-se mudanças de atitudes, comportamentos e promoção de formas não violentas de resolução de conflitos (MINAS GERAIS, 2017).

Os Projetos de Medidas Cautelares foram idealizados tendo em vista um contexto de utilização excessiva da prisão provisória/preventiva no país. Uma estratégia de solução ou minimização do problema foi a edição da Lei 12.403/11, que alterou as regras de aplicação da prisão preventiva e, também, concebeu novos mecanismos cautelares além da fiança e da prisão. No entanto, essa Lei tem seu impacto reduzido devido à ausência de um serviço que operacionalize e dê sustentabilidade ao cumprimento das medidas cautelares, de forma que tais medidas ficam restritas a fiança, monitoração eletrônica, prisão domiciliar e proibição de ausentar-se da comarca. Essas alternativas são consideradas meramente fiscalizatórias e pecuniárias, gerando pouco impacto em fatores de riscos e vulnerabilidades sociais que podem estar relacionadas aos processos de criminalização dos cumpridores (MINAS GERAIS, 2017).

À vista disso, o Ceapa propõe a aplicação de metodologias voltadas para o acompanhamento individualizado do público, por meio de atendimentos individuais, grupos

reflexivos ou pedagógicos. Esse tipo de intervenção seria capaz de atuar sobre contextos de risco criminal, social e de não acesso a direitos (MINAS GERAIS, 2017).

Por fim, os projetos e práticas restaurativas, de acordo com Zeh (2008 *apud* MINAS GERAIS, 2017, p. 57), propõem:

[...] que o crime não seja visto como uma violação da lei penal e um ato contra o Estado, mas como uma violação de pessoas e relacionamentos, criando a necessidade de corrigir erros, o que passaria necessariamente por uma participação ativa das partes e comunidades envolvidas, numa lógica diversa da perspectiva retributiva de Direito Penal.

Assim sendo, as alternativas propostas são a mediação, as conferências de grupos familiares e comunitárias (MINAS GERAIS, 2017).

Conforme Souza (2016), ao contrário do que os discursos de impunidade, resistência e descredibilidade quanto as alternativas penais apontam, o Ceapa demonstra em seu percentual de cumprimento integral, que as alternativas penais são eficientes enquanto estratégia de política criminal, prevenção à criminalidade e segurança pública.

O Quadro 9 apresenta de forma resumida o que foi abordado sobre o programa Ceapa. No Anexo C deste trabalho pode ser verificado o marco conceitual completo.

Quadro 9 – O Programa Central de Acompanhamento de Alternativas Penais

Programa Central de Acompanhamento de Alternativas Penais	
Objetivo Geral	Contribuir para o fortalecimento e consolidação das alternativas a prisão no Estado de Minas Gerais, pautando ações de responsabilização com liberdade.
Público	Pessoas condenadas ou que receberam medidas de cumprimento de penas não privativas de liberdade pelo Poder Judiciário.
Procedimentos conforme o desdobramento das alternativas penais	1. Prestação de Serviços à Comunidade
	2. Projetos Temáticos
	3. Atendimentos individuais ou Grupos Reflexivos (Lei Maria da Penha)
	4. Projetos no âmbito das Medidas
	5. Projetos e práticas restaurativas

Fonte: Elaboração própria

4.2.4 Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional – PrEsp

Fomentado pelo Ministério da Justiça, o antes denominado Programa de Reintegração Social, teve início em 2002. Com a Lei Delegada 49/03 e o Decreto 43.295/03, o programa assume sua nomenclatura atual (Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional - PrEsp) e passa a compor a Política de Prevenção Social à Criminalidade mineira (MINAS GERAIS, 2017).

Ainda que dispositivos legais internacionais e nacionais disponham da privação de liberdade, resultante de uma condenação devido a um ato criminoso, como sendo uma penalidade temporária, sem prejuízo a integridade física, mental e social do condenado, cabendo ao Estado garantir o retorno do indivíduo à sociedade em condições mais favoráveis àquelas anteriores ao aprisionamento, sabe-se que o Brasil está longe de atender essas promessas de reintegração e inclusão social (SOUZA, 2016).

Desse modo, o PrEsp visa atuar nessa transição entre o cumprimento da pena em regime fechado e o retorno à sociedade, tendo como objetivo “favorecer o acesso a direitos e promover condições para inclusão social de egressos do Sistema Prisional, minimizando as vulnerabilidades relacionadas a processos de criminalização e agravadas pelo aprisionamento” (MINAS GERAIS, 2017, p. 68). Segundo Souza (2016), essa atuação faz com que o retorno ao convívio social não seja um esforço puramente individual, mas sim, uma sintonia entre as disposições constitucionais e as políticas públicas.

Como objetivos específicos o programa define, conforme Minas Gerais (2017c, p. 68):

Fomentar o acesso dos egressos do sistema prisional ao PrEsp através de articulação com a Rede de proteção social, Vara de execuções Penas e Unidades Prisionais; Garantir o atendimento qualificado às pessoas egressas do Sistema Prisional, enquanto direito assegurado na Lei de Execuções Penais e disposto em Legislações Específicas; Intervir em fatores de vulnerabilidades pessoais e sociais que possam favorecer o comportamento de risco, a vitimização e a reincidência criminal; Esclarecer e sensibilizar as instituições públicas para o atendimento das demandas apresentadas pelo público, enquanto direitos não comprometidos pela condenação criminal; Possibilitar o acesso às informações, ao conhecimento, a valorização dos saberes formais e informais, de modo a favorecer a ressignificação da condição de egresso do sistema prisional; Contribuir para o fortalecimento de vínculos familiares e de apoio sócio comunitário; Possibilitar a inclusão no mercado formal de trabalho e fomentar oportunidades de qualificação profissional e geração de renda para o público atendido.

O público alvo do PrEsp é composto por pessoas em regime aberto, prisão domiciliar, livramento condicional, liberdade definitiva e seus respectivos familiares. Quanto ao perfil dos egressos atendidos, nota-se que majoritariamente são moradores de áreas urbanas, condenados ou por crimes de tráfico de substâncias entorpecentes (26,5%) ou por crime contra o patrimônio (furtos 10,7%, roubos 37% e latrocínio 3,1%). Apenas 8,6% foram condenados por homicídio. Ainda, 53% são réus primários e 72% não têm outro processo em andamento. Quanto ao tipo de cumprimento, 51% estão em prisão domiciliar e 35% em livramento condicional. No que se refere a adesão ao programa, 76% demonstra interesse de ser acompanhado e participar das atividades propostas e 48% demandam apoio visando o encaminhamento para o mercado formal de trabalho (MINAS GERAIS, 2017). Para o atendimento desse público, o PrEsp conta com uma equipe composta por profissionais formados em Psicologia, Direito e Serviço Social (MARQUES, 2015).

Para que os objetivos definidos sejam alcançados, o programa delineou algumas ações metodológicas, quais sejam: atendimentos, encaminhamentos, articulações com a Rede do Município, discussões de caso, visitas domiciliares, grupos com egressos e grupos com pré-egressos (MINAS GERAIS, 2017). No caso dos atendimentos, as demandas dos usuários são identificadas e as intervenções pertinentes são feitas. Os atendimentos são ações continuadas e visam o acompanhamento do usuário por meio do seu retorno em um novo atendimento. Já os encaminhamentos consistem na articulação da demanda do usuário com os serviços oferecidos pela rede do município. Esse contato deve ser formal e tem como objetivo efetivar o acesso do usuário as instituições parceiras e estabelecer um fluxo de referência. Por isso, as ações de articulações com a rede de município são necessárias. No caso dessa ação, são realizadas parcerias e articulações com a rede de serviços do município, a fim de criar opções para o encaminhamento dos indivíduos. As discussões de caso são atividades que, a partir do acompanhamento dos usuários, têm como finalidade a construção de diagnósticos sobre esses egressos e seus familiares, para que as intervenções sejam mais adequadas. Já o recurso de visita domiciliar serve para facilitar o conhecimento a respeito do cotidiano dos usuários que tiveram seu caso estudado. Por fim, se tratando dos grupos, eles podem ser realizados com egressos ou pré-egressos. Na primeira situação, o grupo atua como um potencializador de apropriação de informações e conhecimentos pelo usuário. É, portanto, um espaço de troca, convivência e autoconhecimento, que respeita a singularidade de cada um. O grupo de pré-egressos funciona

na mesma lógica, porém busca estreitar os vínculos entre os futuros egressos e a equipe, propiciando sua adesão após o cumprimento da pena (MINAS GERAIS, 2017).

Em resumo, Souza (2016, p. 138) defende a perspectiva de que o PrEsp:

[...] transforma em realidade uma série de direitos assegurados legalmente aos egressos do sistema prisional, buscando intervir em fatores de risco e em vulnerabilidades pessoais e sociais capazes de favorecer comportamentos de risco, a incidência de violências e criminalidades, bem como a reincidência criminal.

No Quadro 10 pode ser observado, de forma sintética, o que foi discorrido sobre o PrEsp nessa seção. O marco conceitual completo desse programa pode ser consultado no Anexo D.

Quadro 10 – O Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional

Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional	
Objetivo Geral	Favorecer o acesso a direitos e promover condições para inclusão social de egressos do Sistema Prisional, minimizando as vulnerabilidades relacionadas a processos de criminalização e agravadas pelo aprisionamento.
Público	Pessoas em regime aberto, prisão domiciliar, livramento condicional, liberdade definitiva e seus respectivos familiares
Ações metodológicas	1. Atendimentos
	2. Encaminhamentos
	3. Articulações com a Rede do Município
	4. Discussões de caso
	5. Visitas domiciliares
	6. Grupos com egressos e grupos com pré-egressos

Fonte: Elaboração própria

4.3 Funcionamento do monitoramento da PPSC

A PPSC do estado não conta com determinações legais que estabeleçam parâmetros básicos ou recomendações que subsidiem a construção de um SM&A da política. Não obstante, o Decreto 47.088/16 determina que a Supec tem como atribuição o

monitoramento dos indicadores e a produção de informações que orientem as tomadas de decisões. Sendo assim, a responsabilidade do acompanhamento e monitoramento dos dados produzidos pelos programas de prevenção à criminalidade, a fim de gerar informações sobre política, é da Assessoria de Gestão da Informação (AGI).

As atribuições da AGI foram definidas internamente, como: produção de informação a partir dos relatórios quantitativos de cada programa; produção de relatórios de monitoramento dos homicídios nos territórios em que a política está presente; e contato contínuo com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) para o envio das informações de atendimento da política para o Sistema MG Planeja (SUPEC, 2018).

Para que seja possível a execução de tais responsabilidades, a AGI conta com um fluxo de alimentação de informações. Tal processo tem início com o preenchimento de planilhas mensais, em formato Excel, por profissionais das UPCs. Essas planilhas são encaminhadas, em sua maioria, no quinto dia útil do mês subsequente, para revisão e consolidação dos dados pela AGI e posteriormente são devolvidas às unidades (SUPEC, 2018).

Vale ressaltar, que cada programa possui suas planilhas específicas, ou seja, elas foram elaboradas de acordo com as necessidades e metodologia de cada um. O programa FV!, por exemplo, trabalha com o preenchimento de duas planilhas. A primeira delas é chamada Cadastro de Jovens e tem como finalidade traçar o perfil dos jovens atendidos pelo programa. Esse instrumento possui uma aba denominada Relatório Gerencial, que apresenta gráficos e tabelas que são construídos automaticamente, a partir do preenchimento dos dados sobre os jovens. Portanto, é possível ter acesso a informações como o total de jovens participantes de oficinas, qual oficina e turno é mais ou menos frequentado, a idade, sexo, cor/raça, escolaridade, dentre vários outros aspectos referentes ao público. Esse instrumento deve ser encaminhado para AGI até o dia 20 de cada mês. Já a planilha conhecida como Relatório Unificado contempla todos os dados sobre os atendimentos, projetos e oficinas realizadas. Também há dados sobre a dinâmica social das violências e da criminalidade no território e ações de rede. Além dos aspectos quantitativos, essa planilha também deve ser preenchida, pelos analistas sociais, com informações qualitativas, sendo entregue no quinto dia útil (SUPEC, 2018).

O PMC também monitora suas ações a partir do preenchimento de duas planilhas. Em uma delas constam as informações qualitativas sobre o programa, enquanto no Relatório Quantitativo estão os dados sobre atendimentos, projetos e organização comunitária. Assim como no FV!, essa planilha possui a aba Relatório Gerencial, que compila automaticamente os dados preenchidos nas abas anteriores, construindo gráficos e tabelas sobre perfil, demandas, violências e encaminhamentos. O Relatório Qualitativo é entregue sempre no dia 10 de cada mês e o Quantitativo no quinto dia útil (SUPEC, 2018).

No caso do programa Ceapa, os instrumentos são um pouco diferentes, para que estejam em consonância com sua metodologia de atuação. Para tanto, o monitoramento ocorre a partir do preenchimento de quatro planilhas. A primeira delas é a Planilha da Recepção, que é utilizada pelos técnicos administrativos para o preenchimento de informações básicas sobre o indivíduo que chega para o atendimento. A Planilha de Inscrição é a ferramenta que reúne todos os dados coletados sobre o indivíduo durante o atendimento, se assemelhando, portanto, ao Relatório Quantitativo do PMC. Essa planilha também ganhou, recentemente, a aba automática Relatório Gerencial, com gráficos que retratam as informações mais relevantes sobre o programa. Há também a utilização das Planilhas de Monitoramento e Arquivamento. A primeira contém somente informações sobre o cumprimento de PSC, Peaps, pena pecuniária e medidas cautelares, com uma aba Resultados que é preenchida automaticamente mostrando em tabelas a quantidade de penas ativas e baixadas e a situação dos casos. Essas penas baixadas são retiradas, em determinado período, pela AGI, da Planilha de Monitoramento e transferidas para Planilha de Arquivamento, utilizada pelas UPCs somente para consulta. O Ceapa também produz um Relatório Qualitativo em documento Word, que deve ser entregue todo dia 10 de cada mês (SUPEC, 2018).

No que se refere ao monitoramento do PrEsp, o programa também faz uso da Planilha da Recepção e Inscrição, com a mesma finalidade do Ceapa. A aba Relatório Gerencial produz gráficos e tabelas sobre as vulnerabilidades, perfil, situação jurídica, encaminhamentos e desvinculação do programa. Também é necessário o preenchimento de um arquivo em Word constando as informações qualitativas referentes aos atendimentos, até o dia 10 do mês (SUPEC, 2018).

Pode-se perceber que a coleta de informações sobre a PPSC mineira ocorre majoritariamente pelas planilhas desenvolvidas pela AGI. Ademais, ressalta-se que essas planilhas são constantemente aprimoradas a fim de facilitar o manuseio pelos profissionais da ponta, que também recebem capacitações para aprenderem a alimentar essa ferramenta (SUPEC, 2018).

Além desses instrumentos alimentados pelos analistas sociais, compete aos gestores dos CPCs a elaboração bimestral do Relatório Analítico das Dinâmicas de Violências e Criminalidade. Tal relatório tem como objetivo documentar a análise da dinâmica social das violências e criminalidade nas áreas dos CPCs, para que seja possível tornar as ações mais qualificadas, registrar historicamente as alterações nos territórios e orientar de forma assertiva as decisões da Supec/Sesp (MINAS GERAIS, 2017).

Fica a cargo da Supec/Sesp, com base nas informações coletadas pela ponta, a elaboração semestral dos Relatórios Municipais de Atuação das Unidades de Prevenção Social à Criminalidade nos municípios parceiros. A finalidade desse documento é viabilizar a organização das ações e informações mais importantes sobre a PPSC tanto nos territórios quanto nos municípios (MINAS GERAIS, 2017). Ou seja:

Esse relatório informa, também, dados de homicídios consumados e tentados nas áreas de atuação dos Centros de Prevenção Social à Criminalidade, além dos dados de atendimento dos programas e as principais ações executadas por cada um dos programas, num determinado período. Espera-se com esse Relatório dar ciência e visibilidade aos Municípios parceiros sobre as ações executadas pelas Unidades de Prevenção Social à Criminalidade em cada localidade, de forma a favorecer o estreitamento das parcerias e a discussão e maior envolvimento em pautas que tocam a segurança pública e são afetas à atuação do Poder Público Municipal (MINAS GERAIS, 2017, p. 83)

O Quadro 11 sistematiza os relatórios/planilhas produzidas a partir do monitoramento da PPSC mineira.

Quadro 11 – Relatórios produzidos pela PPSC

(continua)

Relatórios	
Fica Vivo!	Cadastro de Jovens e Relatório Unificado.
PMC	Relatório Quantitativo e Qualitativo.

Quadro 11 – Relatórios produzidos pela PPSC

(conclusão)

Relatórios	
Ceapa	Planilha da Recepção, Planilha de Inscrição, Planilha de Monitoramento, Planilha de Arquivamento e Relatório Qualitativo.
PrEsp	Planilha da Recepção, Planilha de Inscrição e Relatório Qualitativo.
PPSC	Relatório Analítico das Dinâmicas de Violências e Criminalidade e Relatórios Municipais de Atuação das Unidades de Prevenção Social à Criminalidade.

Fonte: Elaboração própria

No que se refere aos indicadores e metas, os instrumentos de pactuação da política são cinco: o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG); o MG Planeja; o Pacto pelo Cidadão; o Plano Estratégico da Sesp e o Termo de Parceria. Ressalta-se que a lista completa de indicadores e metas da PPSC se encontra nos Anexos deste trabalho e, como pode ser observado, a maioria desses indicadores são de produtos.

De acordo com a Secretaria de Governo do estado de Minas Gerais, o PPAG MG é um instrumento que normatiza o planejamento da administração pública estadual no médio prazo. É, portanto, uma referência para a formulação de programas governamentais, que orienta as proposições de diretrizes e leis orçamentárias anuais. A partir da definição do escopo de atuação do Estado, ao longo de quatro anos, o PPAG elucida as metas físicas e orçamentárias que devem ser alcançadas, garantindo continuidade administrativa ao planejamento. Dessa forma, as informações contidas nesse documento norteiam o gestor em suas ações e servem como parâmetro na mensuração de sua efetividade, tendo como base os indicadores ali definidos. O PPAG MG 2016-2019 define alguns indicadores e metas para a PPSC, como consta no Anexo E desta monografia.

O segundo instrumento, o MG Planeja, é um site que tem como objetivo aproximar o governo de Minas Gerais e o cidadão através da divulgação das principais metas e ações planejadas pelo governo. Sua criação foi idealizada a partir de motivações como transparência, controle social, territorialização, desburocratização e necessidade de

aproximação com o cidadão. Essa ferramenta permite o acompanhamento, pela sociedade⁷ e governo, do andamento qualitativo e quantitativo das metas e ações estratégicas (SEPLAG, 2016).

As metas e ações selecionadas para compor o MG Planeja são prioritariamente as ações de acompanhamento do PPAG, além de outras ações amplamente divulgadas pelo governo. A proposta da lista de metas e ações deve ser construída em conjunto com a Seplag e validada pelo gabinete dos respectivos órgãos e entidades. O acompanhamento delas ocorre mensalmente, por meio de reuniões, junto a esses responsáveis. Vale lembrar que todas as metas incluídas no MG Planeja estão disponíveis na Sala de Situação do Governador do estado (SEPLAG, 2016). A seguir, a Figura 7 ilustra como é o site MG Planeja. Os indicadores e metas referentes à PPSC que foram selecionados para serem acompanhados por esse instrumento estão disponíveis no Anexo F.

Figura 7 – Site MG Planeja



Fonte: Site MG Planeja, 2018

Já o Pacto pelo Cidadão 2016 é um instrumento que fixa as metas de desempenho pactuadas entre o governador do estado e os dirigentes máximos de órgão e entidades do Poder Executivo. Ele foi instituído pela Lei 22.257/16 e é regulamentado pelo Decreto 47.070/16, que

⁷ Essa versão ainda não foi lançada.

institui sua vigência da data de sua assinatura até o dia 31 de dezembro de 2018, podendo ser renovado caso seja de interesse dos signatários (MINAS GERAIS, 2016a). Os indicadores e metas a serem monitorados estão no Anexo G deste trabalho.

O instrumento tem como objetivos:

I – favorecer o alcance dos objetivos do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e do PPAG; II – pactuar metas que visem à consecução dos compromissos do governo com os cidadãos definidos a partir de uma gestão regionalizada e participativa; III – ampliar e aprimorar os serviços prestados à sociedade; IV – promover o controle social e a participação nas etapas do ciclo das políticas públicas. (MINAS GERAIS, 2016a, p. 3).

A instrumentalização do Plano Estratégico da Sesp 2017-2019 visa consolidar em um único documento as diretrizes, programas e ações a serem perseguidas na rotina da organização, observando-se princípios tais como transparência e publicidade. Esse Plano foi desenvolvido de forma conjunta entre os setores da Sesp, com a finalidade de identificar e compreender os principais problemas e desafios da Secretaria. Nesse sentido, foi possível elaborar objetivos, ações e entregas até o ano de 2019. Vale frisar, que esse instrumento buscou alinhar-se as metas e ações definidas pelo Pacto pelo Cidadão, já que tal documento traduz compromissos do governo com a população do estado (MINAS GERAIS, 2017a). Ressalta-se também, que as metas podem ser replanejadas, tendo em vista que muitas delas dependem da captação de recursos orçamentários para serem executadas. As metas e indicadores do Plano podem ser verificadas no Anexo H.

O último instrumento de pactuação da PPSC mineira é o Termo de Parceria. Esse Termo é um modelo de contratação celebrado entre o estado/Sesp e uma Oscip, objetivando a coexecução das ações da política. Nesse caso, a execução das atividades das UPCs é de responsabilidade do contratado (OLIVEIRA, 2017).

O Termo de Parceria que está vigente é o de n. 44, firmado em 2017 com a Oscip Instituto Elo (Ielo), sendo válido até 2020. Além de dispor sobre as competências das duas partes e outros assuntos, esse instrumento define indicadores e metas que devem ser monitorados a fim de qualificar o desempenho da execução da política via Termo (MINAS GERAIS, 2017b). Para conhecimento das metas e indicadores monitorados pelo Termo

consulte o Anexo I. O Quadro 12 sintetiza os instrumentos de pactuação da política apresentados nessa seção.

Quadro 12 – Instrumentos de Pactuação da PPSC

Instrumentos de Pactuação	
PPAG	Norteia o gestor em suas ações e serve como parâmetro na mensuração de sua efetividade, tendo como base os indicadores e metas definidos.
MG Planeja	Permite o acompanhamento pelo governo do andamento qualitativo e quantitativo dos indicadores, metas e ações estratégicas.
Pacto Pelo Cidadão 2016	Fixa as metas de desempenho pactuadas entre o governador do estado e os dirigentes máximos de órgão e entidades do Poder Executivo.
Plano Estratégico da Sesp 2017-2019	Consolida em um único documento as diretrizes, programas, ações e entregas a serem perseguidas na rotina da organização.
Termo de Parceria	Define indicadores e metas que devem ser monitorados a fim de qualificar o desempenho da execução da política.

Fonte: Elaboração própria

Para fechamento do capítulo, vale lembrar o que foi apresentado até então. Inicialmente foi levantada as informações necessárias para o entendimento acerca da composição estrutural e normativa da PPSC de Minas Gerais. Depois foram explicitados os quatro programas que compõem a política, com seus respectivos marcos conceituais e, por fim, o que se sabe de mais relevante sobre o fluxo do monitoramento e seus instrumentos de pactuação. Dessa forma, diante dessa compreensão e de toda a revisão bibliográfica feita sobre o tema monitoramento de projetos sociais e utilização dos resultados das avaliações, o próximo capítulo foi elaborado com intuito de verificar a correspondência da literatura com a realidade, além de identificar em que medida as informações geradas pelo monitoramento da PPSC mineira são utilizadas por seus gestores e técnicos.

5 O MONITORAMENTO DA PPSC: o que se faz com ele?

Nos capítulos anteriores foi exposta a base teórica necessária para consecução do objetivo desta monografia: identificar em que medida as informações geradas pelo monitoramento da PPSC de Minas Gerais são utilizadas por seus gestores e técnicos. À vista disso, nesse capítulo serão apresentados os resultados alcançados pela pesquisa. Antes, no entanto, é necessário discorrer de forma mais aprofundada sobre a abordagem metodológica escolhida para execução do trabalho.

5.1 Nota Metodológica

O presente trabalho consiste na realização de pesquisa do tipo descritiva, conforme elucidado por Gil (2002, p. 42):

as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A pesquisa descrita foi operacionalizada, inicialmente, através de revisão bibliográfica com foco no tema monitoramento de programas sociais. A exploração da literatura auxiliou diretamente na construção dos capítulos conceituais, já apresentados nessa monografia, e apoiou as análises, reflexões e proposições, que serão tratadas nas próximas seções. A análise documental foi outro recurso metodológico utilizado. Nesse caso foram investigados os marcos normativos da PPSC mineira, que apontam as diretrizes para sua execução. Além disso, a fim de explicitar o escopo de atuação, as atividades, produtos, objetivos e impactos que envolvem a execução dos programas de prevenção social à criminalidade foi descrito o modelo lógico dessa política. A sistematização da análise documental consta no capítulo 4 do trabalho.

Por fim, realizou-se estudo de campo com abordagem qualitativa. Para tal, realizou-se entrevistas semiestruturadas com atores envolvidos na implementação da política. Elas coletaram dados para descrever a construção e o funcionamento prático do monitoramento da política (face ao formal apresentado na seção 4.3) e investigar em que medida as informações fornecidas por tal instrumento são utilizadas pelos gestores e técnicos da PPSC mineira. Nesse

sentido, cinco dimensões de análise foram utilizadas para orientar a construção do roteiro de entrevistas.

A primeira dimensão tinha como finalidade conhecer a trajetória dos entrevistados na PPSC de Minas Gerais. Já a segunda dimensão se referia à construção do monitoramento da PPSC mineira. Nesse caso, as perguntas se direcionaram no sentido de identificar a correspondência, do monitoramento construído, com a construção de um SM&A abordada na revisão da literatura. No caso da terceira dimensão, as perguntas elaboradas deveriam constatar os sentidos atribuídos ao monitoramento da política. Ou seja, se pretendia conhecer a avaliação que o entrevistado fazia a respeito do monitoramento da PPSC de Minas Gerais. A quarta dimensão abordou os usos dos dados e informações geradas pelo monitoramento da PPSC mineira. Assim sendo, as indagações foram direcionadas a fim de se identificar se existe a utilização de tais dados e informações produzidas pelo monitoramento e quais os usos, com base na revisão da literatura, podem ser observados. Para finalizar as entrevistas, a quinta dimensão tinha como objetivo detectar os principais desafios que envolvem o monitoramento da política e a utilização de seus dados e informações. Também foi solicitado que os entrevistados apresentassem sugestões para aprimorar o instrumento e potencializar a utilização desses dados e informações. Vale dizer que houveram adaptações no roteiro de entrevistas de acordo com a especificidade de atuação dos entrevistados, como consta no Apêndice A da pesquisa.

Ao todo foram realizadas 10 entrevistas com técnicos e gestores da ponta responsáveis pelos projetos e gestores de médio e alto escalão da Sesp envolvidos com a Política. Os atores entrevistados estão listados no Quadro 13 a seguir.

Quadro 13 – Participantes das entrevistas semiestruturadas

(continua)

Entrevistados	
Código	Cargo
SUB	Subsecretária da Supec
ASS	Assessora da Gestão da Informação
SUP 1	Superintendente FV!/PMC
SUP 2	Superintendente Ceapa/PrEsp
GES 1	Gestora Social FV!/PMC
GES 2	Gestora Social Ceapa/PrEsp

Quadro 13 – Participantes das entrevistas semiestruturadas

(conclusão)

Entrevistados	
Código	Cargo
ANL 1	Analista Social FV!
ANL 2	Analista Social PMC
ANL 3	Analista Social Ceapa
ANL 4	Analista Social PrEsp

Fonte: Elaboração própria

A escolha desses participantes deveu-se a relevância de cada um para a consecução dos objetivos da pesquisa. Entrevistar a Subsecretária da Supec foi relevante devido ao seu cargo estratégico dentro da PPSC. Sua percepção, como gestora máxima, sobre o monitoramento e a utilização dos dados e informações possibilita averiguar como o tema é compreendido dentro da política. A gestora da Assessoria de Gestão da Informação da Supec atua no setor responsável por compilar os dados a respeito da política, por isso, é uma rica e significativa fonte de dados sobre o monitoramento dos quatro programas. Como a PPSC de Minas Gerais se constitui por quatro programas e cada um deles possui metodologia própria e, conseqüentemente, ferramentas de monitoramento distintas, foi necessário entrevistar os Superintendentes e Gestores Sociais dos programas de base local e municipal, assim como analistas sociais – técnicos que atuam diretamente com os beneficiários de cada um dos programas.

A entrevista com os Superintendentes se justifica devido à posição estratégica deles dentro da política, de forma semelhante ao caso da Subsecretária. No caso das Gestoras sociais, a percepção técnica de quem trabalha nas unidades diretamente com os principais processos dos programas é indispensável. Como também o é, a perspectiva de quem trabalha diretamente com os usuários dos programas, os analistas sociais, que além de realizarem as atividades do programa, coletam os dados e alimentam as ferramentas de monitoramento da política. Vale ressaltar que, para seleção dos gestores e dos analistas entrevistados, buscou-se identificar aqueles com maior tempo de trajetória de atuação nos programas. Por esse motivo, foram escolhidos o CPC Ressaca no município de Contagem e o Capie do mesmo município. Destaca-se, por fim, que se optou por entrevistar somente atores envolvidos com o monitoramento da PPSC mineira para se identificar as percepções de quem utiliza o instrumento, em conformidade com a temática da pesquisa.

5.2 O que se entende por monitoramento e como ele se constituiu na PPSC?

A partir dos relatos dos entrevistados, adquiridos por meio de entrevistas semiestruturadas, primeiramente será apresentado, nessa seção, o entendimento dos atores a respeito do monitoramento de políticas públicas. Em seguida serão abordados os fatores que impulsionaram a inserção do monitoramento na PPSC mineira, a idealização do escopo, indicadores e metas, além do envolvimento dos atores nesse processo. Também será analisada a correspondência do monitoramento da política com a literatura apresentada.

Antes de explorar a constituição do monitoramento da PPSC, é importante compreender o que cada entrevistado entende por monitoramento de políticas públicas, já que essa percepção influencia diretamente a elaboração e execução de uma sistemática de monitoramento e, conseqüentemente, a utilização dos dados e informações geradas por ele. De modo geral, os entrevistados percebem o monitoramento de forma convergente ao que foi discutido ao longo desta monografia. Isto é, o monitoramento seria o acompanhamento das atividades do programa, do seu desempenho, a fim de conhecer os resultados e definir possíveis reprogramações.

Monitorar é acompanhar continuamente seus resultados, os indicadores que são alcançados frente à intervenção que você propõe. E quando a gente fala de política pública, a gente fala de recurso público e o recurso tem que ser gasto da melhor forma. Então, acho que a minha visão de monitoramento e avaliação é um condicionante para manutenção e sustentabilidade de qualquer política pública. (SUB).

É um processo riquíssimo, porque é quando a gente de fato consegue acompanhar todo o produto que é gerado por essa política e consegue avaliar, inclusive, os caminhos que a política tem tomado. Então, o monitoramento ele é um processo, para mim, contínuo desses produtos que são gerados ao longo de todo esse trabalho que é realizado pelos programas. (SUP 1).

(Serve para) acompanhar a política pública, avaliar os programas e aperfeiçoar os programas, na medida que algumas questões incidentes da execução vão acontecendo [...] E, ao mesmo tempo, são mecanismos que te permitem traduzir um pouco a execução dessa política, seu sucesso, suas valências e suas fragilidades também. (SUP 2).

O monitoramento é o acompanhamento do trabalho desenvolvido para que seja feita uma avaliação da proposta, como foi idealizada, projetada e como está sendo na ponta. (ANL 2).

Eu acho de extrema relevância, porque faz uma avaliação do nosso trabalho, das ações que a gente está realizando. O monitoramento possibilita a gente pensar estratégias, intervenções [...] faz com que a gente pense alternativas, outras possibilidades, reveja

e repense muito nosso trabalho. Também, às vezes, voltar atrás em algumas coisas que não estão dando certo. Avaliação acho que é retorno disso também. Se está dando certo então vamos caminhar. Não está? O que precisa ser revisto? (ANL 4).

Já a compreensão da ANL 3 divergiu das demais:

Eu acho que é um desafio do próprio programa Ceapa, porque a nossa proposta é do acompanhamento, não só do monitoramento. E aí a gente tem uma discussão: até que ponto eu acompanho e até que ponto eu monitoro. O acompanhamento do sujeito auxilia no monitoramento. Em casos de encaminhamento do poder judiciário, a gente acaba que tem que fazer esse monitoramento mesmo e a partir do acompanhamento eu consigo ter elementos para qualificar o monitoramento. Eu acho que se a gente efetivamente só monitorasse a gente poderia utilizar simplesmente planilhas e não conversar com a pessoa.

Ainda que a fala esteja em consonância com a metodologia do programa Ceapa, que faz essa separação entre monitoramento e acompanhamento, como mencionado no capítulo 4, não é positivo que o monitoramento seja compreendido como controle penal dos cumpridores de alternativas penais, pois isso evidencia uma conotação de fiscalização. Além do mais, a literatura tratada nesta pesquisa percebe que o acompanhamento está contido no monitoramento. Esse entendimento da ANL 3 foi citado também, ao longo da entrevista, pelo SUP 2, que demonstrou que é uma visão que precisa ser colocada em discussão:

[...] essa resistência, que está relacionada a uma leitura crítica, que é uma leitura importante, mas ao mesmo tempo que se de alguma forma determinadas informações não chegam, você não aperfeiçoa a política. Então eu acho que essa ideia do controle acaba influenciando um pouco, mas só um pouco, isso já foi pior. Já conseguimos avançar muito nisso, mas ainda persistem essas incompreensões.

Portanto, embora as visões sobre o monitoramento sejam semelhantes em sua maioria, não havendo pensamentos divergentes entre os cargos ocupados, nota-se uma percepção informal e mal compreendida do monitoramento como controle penal, no caso do Ceapa.

Em relação à introdução do monitoramento na PPSC de Minas Gerais, notou-se que, de certa forma, a política sempre foi monitorada, ainda que de forma precária, no que se refere às ferramentas disponíveis para tal.

Acho que a prevenção sempre teve uma lógica de monitoramento, mas, no começo, muito artesanal. Antes a gente contava tudo na mão, então a prevenção vai evoluindo para de alguma forma ter dados, ter planilhas. (SUP 2).

Eu tive notícia que começou com a planilha do PrEsp. Surgiu de uma necessidade de um CPC que precisava captar um dado e acabou que o Instituto Elo, que está desde o início da política, criou essa planilha para esse CPC e depois criaram para o programa inteiro. [...] É claro que as planilhas que a gente tinha na época eram muito precárias [...] eu acredito que a gente começou a monitorar mesmo foi a partir de 2008, 2009. (ASS).

Pelo que a gente conhece do tempo de atuação aqui, nós sempre tivemos indicadores e metas que eram condutores para execução da política. (SUB).

Dessa forma, introduzir a ideia de se monitorar a política foi, em parte, facilitada pelo fato dos programas sempre serem executados via Termo de Parceria, que conforme a legislação, tem metas a serem alcançadas e acompanhadas pela Sesp e o órgão central de monitoramento (Seplag).

Como essa política é executada desde o início com o termo, sempre teve essa lógica de ter metas e resultados avaliados periodicamente para avaliação do termo. Então, quando você entra na política você já sabe. (SUB).

Ainda nessa perspectiva, o entrevistado SUP 2 acrescenta: “a gente sempre precisou de indicadores, dados e informações para justificar a continuidade da política, que nasce um pouco marginal. Ela vai se construindo, mas eu acho que se não fosse o esforço inicial de sistematização a gente também não sobreviveria”.

Além do contexto relacionado à execução via Termo de Parceria e à necessidade de institucionalização dos programas, a entrevistada SUP 1 enfatiza que o fato do PMC ter se originado dentro de uma universidade tornou a preocupação com relação ao monitoramento algo natural.

Programas que nasceram, no caso do Mediação, dentro de uma universidade, por si só, já tem uma natureza de uma sistematização, de um cuidado com todo conhecimento que é produzido. E aí o conhecimento passa tanto pelo teórico quando pelo empírico quando se torna uma política pública. Sempre teve desde o início instrumentos que nos possibilitassem monitorar um mínimo de ações e serviços. De algum tempo para cá a gente vem tentando cuidar disso com mais afinco. (SUP 1).

Pode-se dizer, portanto, que os fatores que impulsionaram a incorporação do monitoramento na PPSC foram: a execução via termo de parceria, a necessidade de se justificar a continuidade da política e a origem acadêmica do PMC.

No entanto, no relato da entrevistada GES 1 foi constatado que os oficinairos do FV! foram resistentes à incorporação do instrumento:

Eu observo no FV! que os dados avançam a passos muito lentos, porque durante muito tempo foi propagado que o que a gente priorizava era a qualidade do trabalho e aí a gente tem oficineiros que acham que não precisam colocar o nome completo do jovem na lista de oficinas por causa da dinâmica. Quando começou a discussão sobre o cadastro de jovens, por exemplo, as equipes ficaram muito resistentes.

Corroborando com essa visão, a entrevistada ANL 1 relata que “durante muito tempo o cadastro de jovens não foi utilizado. Para os oficineiros, não ficou claro que tinha que ser feito. No ano passado (2017) isso ficou mais claro, mas a gente ainda está caminhando”.

Para a política ganhar uniformidade e definir de forma mais clara o seu escopo de monitoramento, assim como seus indicadores e metas, foi fundamental a elaboração do quadro lógico dos programas, conforme relato dos entrevistados SUB, SUP 1 e SUP 2. Observa-se aqui um esforço importante e inicial para a construção de um SM&A, conforme mencionado por Jannuzzi (2016) e para superar a imagem negativa que o monitoramento tem para os gestores, como apontado por Mokate (2000).

Os indicadores mais recentes da política, que foram os que eu mais acompanhei de perto, eles foram construídos a partir da árvore de problemas, do marco lógico e resultados esperados dentro de cada programa e para a política. (SUB).

No princípio ele (escopo) vem muito a partir do entendimento de cada programa. Leva um tempo quando esses programas se unem dentro de uma Secretaria, numa perspectiva de segurança pública, para que comece a tomar uma cara de uma política única, com objetivos únicos. Os indicadores e metas eles vêm sendo trabalhados, ao longo do tempo são modificados. Alguns indicadores permanecem desde o início até hoje e eu acho que isso é importante que aconteça, porque a gente tem uma linha do tempo. Os programas possuem metodologias próprias de atuação, acho que essas metodologias elas ajudaram a delimitar esses indicadores. Houve um momento que a gente desenha o marco lógico [...] a partir daí se pensa os indicadores que demonstram se os objetivos estão sendo alcançados. A meta, na primeira vez, você tem uma dificuldade, porque a gente não tem o V0, então a gente vai estipular uma média que pareça ser razoável. Mas, ao longo dos anos, é exatamente a nossa capacidade de produção é que vai determinando a próxima meta. Então, é sempre a produção do ano anterior com mais um desafio é que vai gerar a meta para os próximos períodos. (SUP 1).

Sempre foi pensado muito pelas Diretorias de cada programa, dentro do que eles entendiam como objetivo e o que era mensurável dentro da governabilidade de cada programa. Quando a gente faz o esforço junto com a Fundação João Pinheiro, para desenvolver os marcos lógicos, isso fica mais claro. (SUP 2).

Além disso, como pôde ser observado no capítulo 4, esses indicadores são em sua maioria de produtos, conforme classificação de Araújo (2006). Esse fato foi comentado por alguns entrevistados como sendo um ponto negativo. Para o SUP 2, por exemplo, a política “precisa de uma discussão ainda mais profunda sobre indicadores de efetividade” e, pensando

da mesma forma, a ASS menciona que apesar da dificuldade em se pensar indicadores de resultados a política necessita desse esforço.

A política sempre pensou em criar indicadores de resultados que pudessem realmente medir a efetividade dos programas, porém esses indicadores, em alguns casos, são muito difíceis da gente chegar neles. A gente já quebrou a cabeça muito tempo, e ainda quebra, para tentar achar um indicador que fale melhor da política, em vez de ser apenas um número de atendimentos, que às vezes pode parecer um pouco vago, mas é muito difícil chegar nisso. (ASS).

Foram identificadas, ao longo das entrevistas, algumas propriedades que, conforme Jannuzzi (2001), são importantes para os indicadores dos programas, quais sejam: a frequência de levantamento e a capacidade de realizar séries históricas e comparações no tempo. Ou seja, os indicadores são acompanhados mensalmente e é possível realizar comparações, já que alguns são acompanhados desde o início da política. Vale dizer que, embora não exista um painel de indicadores, isto é, a exposição destes de acordo com o nível de relevância das informações e as necessidades dos usuários, como proposto por Jannuzzi (2016), percebe-se que o monitoramento da PPSC tem como produto o acompanhamento dos indicadores.

No tocante aos atores envolvidos no processo de definição das metas e indicadores, mencionados pelos entrevistados, tem-se aqueles percebidos como estratégicos para política, ou seja, Subsecretária, Superintendentes, Diretores, gestores da Assessoria de Planejamento da Sesp e gestores da Seplag. Também foi mencionada a Fundação João Pinheiro e, em menor medida, a Assessoria Técnica e Jurídica da Supec.

De forma unânime, os entrevistados entendem que o processo de colaboração entre esses atores foi uma construção muito positiva, sempre na base do diálogo. No entanto, segundo a entrevistada SUB, entre os programas houve olhares diferentes no que diz respeito à construção do quadro lógico e, por esse motivo, eles têm estruturas distintas.

Diante dos relatos, também foi possível perceber que o monitoramento da Política é do tipo gerencial, de acordo com Jannuzzi (2016), isto é, voltado para o acompanhamento das metas, prazos e indicadores de processos e produtos. Por essa razão, a abrangência de análise do monitoramento pode ser classificada como microambiental e em menor medida mesocontextual, conforme o mesmo autor.

Além do mais, os procedimentos de coleta e sistematização dos dados, que foram mencionados pelos entrevistados, convergem com o funcionamento formal apresentado no capítulo 4, ou seja, o monitoramento funciona a partir do preenchimento de relatórios em Excel e Word. Os dados são alimentados pelos gestores e analistas das unidades e compilados pela AGI.

Por fim, foi possível identificar apenas um princípio que embasa o monitoramento da política, sendo: a clareza da missão institucional (transparência, mérito e aprimoramento), de acordo com Jannuzzi (2016). Isso significa que o monitoramento para os entrevistados, em geral, serve para prestar contas, mostrar a relevância da política e aprimorar os programas.

Em resumo, as percepções dos entrevistados foram convergentes com relação ao entendimento sobre o monitoramento de políticas públicas. No entanto, o programa Ceapa apresentou uma visão que faz referência ao monitoramento como fiscalização. Logo, aqui se encontra um desafio: o de constituir na organização a compreensão do monitoramento como aliado. Ainda nesse sentido, no que tange a recepção ao monitoramento por parte das equipes observou-se que o programa FV! possui certa resistência à ferramenta, o que reforça o desafio de se consolidar uma cultura de monitoramento na PPSC. Ademais, apesar deste ter pouca correspondência com a construção abordada por Jannuzzi (2016), notou-se que a elaboração do quadro lógico dos programas, como mencionado pelo autor, foi fundamental para delimitação do escopo do monitoramento e definição das metas e indicadores. Estes por sua vez foram pensados, em conjunto, pelos atores estratégicos da política.

Diante do que foi exposto, a próxima seção segue tratando do monitoramento da PPSC mineira, mas com objetivo de relatar os sentidos atribuídos, pelos entrevistados, a esse monitoramento.

5.3 Como os atores envolvidos avaliam o monitoramento da PPSC?

No que concerne à avaliação dos entrevistados sobre o monitoramento da PPSC, primeiramente, foi possível identificar que todos têm conhecimento sobre o fluxo do

instrumento. À vista disso, as falas reforçam o funcionamento formal descrito no capítulo 4, mais especificamente no fluxo apresentado na seção 4.3.

Eles (analistas) fazem o atendimento e preenchem a planilha de monitoramento dos dados e a partir daí eles enviam para a gente (AGI), para o Ielo e para a supervisão de cada programa. E aí esse dado é conferido aqui na AGI e no Ielo para ver se tem alguma divergência. E a partir do momento que eles estão conferidos a gente preenche no sistema MG Planeja, que a Seplag acessa diretamente, e algumas outras ferramentas internas também. (ASS).

Os dados eles são coletados em primeira instância pelas equipes que produzem, que ofertam e que executam o serviço. Essas equipes possuem uma planilha, construída aqui pela Supec junto com a AGI, e aí a equipe mensalmente preenche com todos os dados que a gente julga ser importante para a leitura do público e do serviço prestado. (SUP 1).

A gente sempre teve um fluxo. Eu acho que hoje melhorou muito. A gente tem uma planilha onde a gente coloca todos os dados dessa pessoa que a gente atende, tanto o dado quantitativo quanto qualitativo. Isto é o mais bacana. Então a gente tem um retrato do acompanhamento. Mensalmente a gente faz esse relatório. (ANL 4).

Os entrevistados avaliaram também as vantagens e desvantagens da ferramenta de monitoramento. Quanto as vantagens, relataram a possibilidade de obter, a partir dela, uma visão geral sobre a política e uma leitura qualificada dos programas, que permite gerar conhecimento e orientar a gestão deles. Além disso, a produção de dados legitima a política, possibilita a prestação de contas e permite emitir respostas mais qualificadas sobre o trabalho. Também foi mencionado a agilidade na obtenção de dados, que facilita as atividades do cotidiano, como reuniões, que exigem o conhecimento sobre determinadas informações. Por fim foi mencionada a capacidade de identificar o perfil do público e tornar, de certa forma, concreto algo subjetivo. Foram mencionadas, portanto, vantagens que se referem ao monitoramento como instrumento de gestão mais operacional, mas também como ferramenta importante para uma atuação estratégica.

A gente tem informações que a gente julga essenciais para a condução do trabalho. Então é como se fosse uma bússola orientadora para o trabalho. O diretor tem 33 unidades para responder e ele precisa saber com os recursos humanos que ele tem, os objetivos que ele tem no programa, como que ele aloca tudo isso. Como que ele vai conduzindo o leme, onde ele aperta, onde ele solta, para que o trabalho possa ser o mais qualificado e o mais assertivo. Se ele não tem essa bússola, não tem esses dados, ele vai fazer isso no escuro, ele faz na sensibilidade e a gente não faz política pública na sensibilidade. (SUP 1).

Às vezes a gente pensa: nossa, mais um trabalho! Mas quando você sai, por exemplo, para a rede, aí você fala assim: nossa, eu queria um dado para levar! E você já consegue automaticamente esse dado, aí já não é um retrabalho seu, que as vezes

you would have to look at spreadsheets or then calculate on the spot. So, it helps a lot in the work. (ANL 4).

Contudo, algumas ressalvas foram feitas a respeito do monitoramento dessa política, exceto pelos entrevistados ANL 2 e ANL 4, que acreditam que o uso das planilhas utilizadas no monitoramento é uma questão de adaptação. Em resumo, as desvantagens enumeradas se referem à inadequação do formato Excel que dificulta a leitura de informações qualitativas e não possibilita a construção de um banco de dados que permita o cruzamento de informações entre os programas. Além disso, os recursos humanos insuficientes para preencher as planilhas, que são extensas, resultam na retirada das equipes de outras atividades igualmente relevantes. Também foram citadas questões relativas aos prazos de envio dos dados e a possível perda da qualidade do trabalho quando as equipes ficam muito focadas somente no alcance das metas. Ainda, identificou-se situações que envolvem problemas na estrutura das UPCs, que não se referem diretamente as desvantagens do instrumento em si, mas que dificulta fortemente o funcionamento do monitoramento. Por fim, a necessidade de se pensar indicadores de efetividade foi novamente levantada, assim como na seção anterior.

As vezes os instrumentos são um pouco extensos. As equipes trabalham com uma agenda apertada nos CPCs, que agora estão com formato reduzido. Eles têm uma quantidade grande de atendimentos, de atividades externas a serem realizadas, porque eles não só atendem, eles fazem também parcerias com a rede. Isto para o serviço deles é muito importante, porque a gente não trabalha sozinho, a gente trabalha sempre com ajuda de outros colaboradores. (ASS).

A gente não tem hoje um sistema que nos atenda dentro das nossas necessidades. A gente não tem hoje um banco de dados. A gente trabalha com planilhas de excel. Tem N dificuldades de internet que não funciona, computador que está estragado, que é muito lento, que não abre formato excel. Dificultam não só o preenchimento do instrumento, mas também o cumprimento dos prazos e do fluxo estabelecido. Isso é muito recorrente. (SUP 1).

Eu acho que ainda é um desafio a gente conseguir tornar isso (os dados) uma informação que nos permita uma relação com a realidade concreta. Um exemplo da Ceapa: se X pessoas descumpriram, a gente ainda discute o índice, mas o motivo dos descumprimentos, quais fatores que contribuíram para isso, como é que isso muda a política pública na execução, eu acho que ainda carece um pouco. Que indicador de efetividade que esse atendimento possibilitou alcançar? Qual é a relação de causa e efeito entre atendimento e outras observações de dinâmica? Acho que a gente ainda precisa avançar nesse nível de discussão. (SUP 2).

O unificado (relatório) do FV! [...] tem um dificultador que agora as equipes têm menos tempo para confeccionar a parte qualitativa, porque antes eles tinham até o dia 10. Na primeira semana eles ficam muito tomados pelos relatórios quantitativos e não conseguem ir para o territórios, ficam mais presos. O formato da planilha também não favorece. Falta também ter um banco de dados, porque o excel não foi feito para ter aquele acúmulo de informações, texto. Eu sinto falta da gente ter um banco de

dados que a gente consiga consultar um caso em comum com a Ceapa, por exemplo. Então eu acho que o instrumental que a gente tem é bem precário. (GES 1).

Ficar muito colado só no número, nas metas. Com essa questão de política estar sendo avaliada o tempo todo para se sustentar, a gente precisa de metas. E aí a equipe fica muito assim: a gente tem que atender, atender, atender. E aí a qualidade pode se perder. (GES 2).

No que se refere ao entendimento da entrevistada ANL 3, a perspectiva de monitoramento como controle foi mais uma vez identificada:

Desvantagem eu não vejo, porque acho que não tem como trabalhar sem. O monitoramento está casado com o acompanhamento, mas se você não monitorar não tem sentido a gente nem existir, porque a gente precisa dar respostas para o judiciário. É através do acompanhamento que a gente dá uma resposta mais qualificada, mais efetiva. (ANL 3).

Essa visão recorrente da ANL 3 parece ser uma especificidade do programa Ceapa, já que se destoa das demais. Pode-se especular, portanto, que por se tratar de um programa de prevenção secundária, em que os indivíduos atendidos já foram condenados pelo Poder Judiciário e devem cumprir obrigatoriamente a medida, o monitoramento seja mais facilmente relacionado ao controle penal desse público. Além disso, o fato da planilha que registra o andamento do cumprimento das medidas se chamar Planilha de Monitoramento pode corroborar com essa percepção.

O Quadro 14 faz uma síntese das vantagens e desvantagens do monitoramento da PPSC na perspectiva dos entrevistados.

Quadro 14 – Vantagens e desvantagens do monitoramento da PSSC

(continua)

Vantagens	Desvantagens
Permite ter uma visão geral da política	Dificuldade de leitura da parte quali no Excel
Possibilita fazer uma leitura qualificada dos programas	Ausência de um banco de dados
Gera conhecimento	Impossibilidade de cruzar informações entre os programas
Orienta a gestão	Insuficiência de Recursos Humanos
Legitima a política	Retira a equipe de outras atividades
Possibilita prestar contas	Curto prazo para envio dos dados

Quadro 14 – Vantagens e desvantagens do monitoramento da PSSC

(conclusão)

Vantagens	Desvantagens
Permite emitir respostas mais qualificadas sobre o trabalho	Perda da qualidade quando se foca somente em metas
Propicia agilidade na obtenção de informações	Falta de estrutura nas UPCs
Facilita atividades do cotidiano	Insuficiência de indicadores de efetividade
Viabiliza conhecer o perfil do público	
Torna concreto algo subjetivo	

Fonte: Elaboração própria

Tratando do acesso aos dados e informações disponíveis nos relatórios de monitoramento, de acordo com a entrevistada SUB, o acesso interno, ou seja, por aqueles que trabalham na política é facilitado, ainda que subutilizado. Corroborando com esse entendimento o entrevistado SUP 2 relata: “a gente ainda precisa fortalecer de fato essa cultura da informação”. Esses relatos remetem ao entendimento de Mokate (2000), que é preciso definir efetivamente os fluxos de informação e introduzir estratégias de incentivos que promovam a utilização dessa informação.

Já sobre a qualidade dos dados e informações geradas pelo monitoramento constatou-se que, no geral, o nível de confiabilidade dos dados é alto, apesar de existir uma margem de erro. Ademais, existem desafios para elevar a qualidade dos dados e informações, que envolvem a sensibilização das equipes para o preenchimento completo do instrumento e para conseguir captar o dado junto ao usuário, principalmente no programa FV!. Este programa demonstra ser o mais frágil com relação à produção de dados e informações qualificadas e foi relatado, inclusive, um receio com relação à utilização de tais dados. Além disso, também foi citada a necessidade dos relatórios qualitativos estarem mais interligados aos quantitativos. Por fim, mais uma vez, foi citada a necessidade de se pensar indicadores de resultados e impactos para a PPSC mineira.

A gente tenta trabalhar com a maior fidedignidade possível do dado, por isso que a gente está sempre atenta a alguma informação que esteja faltando nos relatórios que as equipes enviam. Nem sempre elas enviam o relatório completo, falta muita informação, ou porque eles não conseguem captar esse dado lá junto com o usuário, ou por falta de atenção na hora do preenchimento. Então, eu acho que é um dado bem real, mas claro tem uma certa margem de erro para mais ou para menos, mas eu acho que é um dado bem confiável para divulgação. (ASS).

Quando eu olho os dados do Ceapa e Presp eu ainda vejo equívocos. A gente não consegue cercar isso totalmente. Mas, no geral, as informações estão bem descritas, bem expostas, tem bastante informação, mas a gente ainda tem que avançar para chegar em um nível de excelência. (SUP 2).

Desde de quando eu fui estagiária, a forma de contabilização dos dados não mudou muito. E aí, por exemplo, para pensar os jovens que se repetem nas oficinas, a equipe lança no excel e faz uma filtragem que é muito manual. Corre o risco de contar o mesmo jovem duas vezes, então é muito precária. Eu tenho um receio enorme dos dados do FV! ao longo dos anos estarem equivocados. Do PMC eu vejo que é passível de menos erros, porque a quantidade do público é menor, então se ela se repete, a equipe vai ver. E para além disso também tem os indicadores que é o número de jovens atendidos na oficina e agora acho que tem o total de jovens atendidos pelo programa, que não nos dá uma leitura se a gente está fazendo prevenção e controle de homicídios, mas também acho muito desafiador a gente poder pensar em algo que traga parâmetros disso. (GES 1).

A gente está passando por uma mudança agora no qualitativo (do PrEsp). O passado era muito, muito superficial. Ele não retratava o trabalho dos dois programas (PrEsp e Ceapa). O da Ceapa ainda não mudou. No do PrEsp esse mês (abril) foi o primeiro mês que mudou e ele consegue fazer uma análise e não simplesmente relatar. Então agora a leitura da planilha está sendo qualificada através desse novo qualitativo [...] essa leitura ela vai ser mais real. [...] Se o qualitativo e quantitativo eles conversarem mais eu teria um retrato melhor do resultado. (GES 2).

Se for olhar os dados, a gente vê que aparece a maioria parda e amarela, e aí quando a gente fala que a nossa juventude negra está morrendo isso não fica claro nos dados do FV!. Os jovens que tem histórico de envolvimento eles não querem falar. Alguns que não tem vínculos com os oficineiros também ficam desconfiados. A gente tem que caminhar muito. O PMC e Ceapa era mais claro os atendimento, já preenche o formulário. Aqui a gente atende, eu sei o primeiro nome e o apelido. Se for tentar buscar um outro dado a gente pode quebrar o vínculo [...] A gente aqui tem 1/3 de Cadastro (de jovens) pronto, mesmo assim as informações ainda estão soltas. (ANL 1).

Sobre o preenchimento das planilhas de monitoramento, notou-se variações nas percepções dos analistas dos diferentes programas. No caso dos programas Ceapa, PrEsp e PMC, as respostas foram bastante positivas. O ANL 2 mencionou somente a necessidade de atenção ao preenchimento, enquanto o ANL 3 enfatizou que o auxiliar administrativo sendo responsável por tal atividade facilitou muito o trabalho da equipe, apesar de ser necessário evoluir bem a ficha de atendimento para que não haja erros ao passar os dados para a planilha, já que o formulário possui diversas questões técnicas que não são do conhecimento do auxiliar. No caso do PrEsp, a entrevistada ANL 4 relatou que o preenchimento é muito tranquilo, pois a equipe já possui uma organização interna. Todavia, a ANL 1 retratou que unir as informações quantitativas e qualitativas em somente um relatório, o Unificado do FV!, foi interessante, mas o preenchimento, leitura e utilização das informações da parte qualitativa ficou prejudicada por ser em formato Excel. Esta percepção pode se justificar devido ao fato do programa FV! ter que

preencher muitas informações qualitativas no Excel, diferente dos programas Ceapa e PrEsp em que o Relatório Qualitativo é em formato Word. Ainda que o PMC também tenha seu Relatório Qualitativo em formato Excel, observando as planilhas, aparentemente, não é necessário escrever tantas informações quanto no instrumento do FV!. Percebe-se que não foram levantados questionamentos a respeito da parte quantitativa presente nas planilhas dos quatro programas.

Em suma, foi possível perceber que os entrevistados têm conhecimento sobre o fluxo do monitoramento da PPSC e conseguem perceber diversas vantagens com relação ao instrumento, tanto do ponto de vista operacional quanto estratégico. No entanto, as desvantagens apresentadas refletem que é preciso superar o desafio de se criar indicadores de resultados e impactos para os programas, que possam traduzir de forma mais concreta a relação das atividades executadas com as mudanças nos territórios e na vida dos usuários. Isto pressupõe a construção de um monitoramento do tipo analítico e não apenas gerencial, de acordo com as tipologias de Jannuzzi (2016), de modo a explicitar as relações de causa e efeito que o monitoramento desse tipo pode estabelecer. A superação desse desafio remete a proposta de Mokate (2000) de investimento financeiro, político e intelectual para que a equipe responsável pelo monitoramento, e os demais atores estratégicos envolvidos no processo, possuam os aspectos técnicos, sociais e metodológicos necessários para construir um SM&A que atenda às necessidades e expectativas dos atores da PPSC mineira. Inclui-se aqui a relevância de se construir um banco de dados, com a possibilidade de cruzar as informações dos quatro programas, um painel de indicadores e a estrutura, de equipamentos e recursos humanos, adequada para que um monitoramento de excelência seja possível. Tais propostas fazem menção as outras desvantagens mencionadas pelos entrevistados.

Ressalta-se ainda, que as dificuldades relatadas no que tange o preenchimento do Cadastro de Jovens do programa FV precisam ser estudadas de forma mais aprofundada. É preciso identificar até que ponto o não preenchimento se trata da resistência ao monitoramento, relatada na seção anterior, por parte dos oficinairos e até que ponto é uma dificuldade intrínseca ao programa, tendo em vista o público atendido e a metodologia utilizada na abordagem. Realmente, não se pode permitir que o enfoque fique voltado completamente para o cumprimento de metas. É preciso haver um equilíbrio, para que a qualidade dos serviços se mantenha e o monitoramento também seja qualificado. Para isso, é necessário trabalhar a

compreensão de que o “quantitativo” e o “qualitativo” são complementares, conforme Mokate (2000), e a existência de um não exclui a do outro.

A próxima seção tem como finalidade identificar em que medida as informações geradas pelo monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais são utilizadas por seus gestores e técnicos.

5.4 O que os atores fazem com os dados gerados pelo monitoramento da PPSC?

Referindo-se aos dados e informações que os entrevistados recebem do monitoramento, foi possível perceber um grande volume de informações remetidas ao núcleo gerencial pela ponta. Esse setor apresenta dificuldade de sistematizá-las por completo e, conseqüentemente, de produzir algum tipo de análise. As unidades, por sua vez, não recebem *feedback* sobre o que é feito com os dados enviados por elas. Por isso, os analistas da ponta possuem basicamente os dados e informações que ela mesma produz. Vale ressaltar, no entanto, que como mencionado nas entrevistas, as planilhas têm a aba Relatório Gerencial, que produz automaticamente gráficos e tabelas sistematizando as informações mais relevantes sobre cada um dos programas. Foram citados também, por alguns entrevistados, o ranking de homicídios e o período avaliatório do Termo de Parceria como informações disponíveis.

Eu tenho acesso a essas planilhas que são produzidas, não que isso vai vir um relatório pronto para mim, mas se eu quiser acessar hoje o que que foi produzido no Vila Cemig no programa FV! eu consigo acessar a rede entrar lá pegar o relatório e extrair as informações. E tem informações que são muito importantes e que talvez são as que a gente tem maior dificuldade de trabalhar, que são as informações qualitativas. Os gestores das unidades produzem o relatório analítico de dinâmica criminal e ele traz elementos qualitativos daquele território. Hoje eu recebo da Gestão da Informação o número de homicídios, mas mais do que dizer isso, esse relatório qualitativo me diz que contexto é esse que esses homicídios se deram e me diz do impacto desses homicídios para aquela comunidade. Eu acho isso muito importante, eu acho que a gente tem dificuldade hoje em dia de usar essas informações, porque a gente não tem recurso humanos suficientes. (SUP1).

É uma gama de informações, sinto que estamos bem respaldados, mas, de novo, o mais importante não é ter a informação, é entender o que está por trás de tanta informação, de tanto número. Só o fato de eu ir com a Diretoria entender não basta, porque esse entendimento precisa ser comunicado com os profissionais, com a rede. Até porque, de fato, a gente possa fazer uma leitura do que isso diz de realidade para todo mundo que executa essa política. A gente ainda carece um pouco disso. (SUP 2).

(recebo) O ranking de homicídios de todos os território, mas dados específicos eu, até então, não tenho recebido. Por exemplo, a partir dos relatórios produzidos pela equipe de Contagem (o núcleo gerencial) faz essa síntese, essa análise. Eu não recebo algo

específico assim. Eu recebo o relatório quanti que a minha equipe produz, mas depois eu não recebo um retorno da AGI. Vem do PMC, porque a planilha está dando vários erros e aí eles solicitam correção. [...] mas vejo também, por exemplo, que se tem uma queda muito significativa de atendimentos no PMC, a Diretora já me ligou perguntando o que estava acontecendo. Aí eu vejo que tem algum acompanhamento. E dos relatórios quali, o FV! sempre manda retorno por e-mail para equipe, com cópia para mim, sinalizando alguns pontos a partir da percepção do relatório. E o PMC faz isso a partir das reuniões de supervisão.[...] no âmbito da Gestão Social eu acho que falta ainda uma amarração daquilo que eu produzo e daquilo que é devolvido pela Política de Prevenção. (GES 1).

Bom, o período avaliatório é publicizado, então eu acho que é o único que a gente recebe. A gente recebe por meio de nota, de um número X, mas isso a cada 3 meses, não é uma coisa contínua. A gente aqui faz a leitura mês a mês do que é estabelecido por meta, mas aí eu consigo saber só do meu CPC, mas da Política como um todo é só por meio de nota mesmo. A gente recebe isso em reuniões com as Diretorias e Superintendência e repassamos para as equipes. [...] Os dados e informações que a gente utiliza mesmo, com mais frequência, são aqueles que nos mesmos produzimos. (GES 2).

A entrevistada SUP 1 destacou que, atualmente, a PSSC tenta retomar a elaboração dos Relatórios Municipais, que pararam de ser produzidos por insuficiência de recursos humanos para tal.

Hoje a gente está retomando um relatório que já era mais antigo na Política de Prevenção, mas que a gente não tinha recursos humanos para fazer, que é o relatório de prestação de contas para o município. Existia uma prática de trimestralmente a gente marcar uma reunião com os Secretários dos municípios e apresentar o que que foi produzido, uma espécie de prestação de contas. E, nesse relatório, a gente colocava não só o número de homicídios que aconteceram naquele território, inclusive para demonstrar o esforço de redução desse homicídio, o número de atendimentos, todos os indicadores, mas também a gente tenta trazer uma leitura um pouco qualitativa. O que que foi possível perceber durante esses 3 meses na leitura desse território? Então a gente traz ali questões que passam até pela infraestrutura, pela urbanização do território, entendendo que a infraestrutura e urbanização, essa questão do baixo acesso a direitos no territórios, isso também diz de uma violência estrutural e que isso impacta significativamente naquilo que a gente se propõe a reduzir, que são os homicídios e a criminalidade violenta.

Notou-se também, que as informações recebidas com maior frequência são aquelas advindas do Ranking de Homicídios e dos relatórios quantitativos e qualitativos, produzidos pelos analistas sociais. Como mencionado na seção 4.3 desta pesquisa, os quantitativos devem ser enviados para o núcleo gerencial até o quinto dia útil do mês, com os dados do mês anterior. Já os qualitativos são entregues até o dia 10 de cada mês. O Ranking também é produzido mensalmente. O Relatório Analítico é bimestral, enquanto o período avaliatório do Termo de Parceria varia entre bimestral e quadrimestral. Por fim, a produção dos Relatórios Municipais é semestral.

Ademais, o entrevistado ANL 2 ressaltou que o retorno do núcleo gerencial para as unidades, sobre a execução de ações estratégicas de intervenção é anual, não sendo, portanto, uma devolução ágil.

A dinâmica ela é inesperada. Em determinado momento um determinado grupo pode ser rival a um e depois temos aliados se confrontando. Isso afeta muito o trabalho. Quanto ao retorno dessas perceptivas, a gente identifica essas questões envia para eles (núcleo gerencial) e a análise tem que ser pensada para a intervenção. O planejamento pode ser anual, mas a dinâmica do território muda e isso pode não se encaixar mais. O território é vivo, a proposta tem que ser mais dinâmica. (ANL2).

Os entrevistados também refletiram acerca da clareza desses relatórios, concluindo que são, de modo geral, claros, porém complexos, tendo em vista a grande quantidade de informações técnicas.

Eu acho que eles são claros. Às vezes é difícil avaliar um pouco, porque a gente trabalha nos programas, entende da dinâmica dos programas. Muitas vezes pode ser que tenha campos ali que uma pessoa de fora não vai ter muita clareza, mas o analista sabe do que se trata, do que que está perguntando e o que que ele precisa responder ali. (ASS).

Eu acho que hoje a gente não consegue produzir tantos relatórios internamente pela Supec. Então, muitos relatórios produzidos vêm da ponta e eu acho que eles são relatórios muito bem produzidos. Os quantitativos, obviamente, são muito melhores e os qualitativos estão sempre em processo de reconstrução, em processo de melhoria. [...] mas eu acho que eles são claros, não são dúbios, mas são complexos. (SUP 1).

A clareza é boa, mas acho que tem umas informações que são muito técnicas e que precisam ser melhor traduzidas. (SUP 2).

Quanto à utilidade das informações produzidas pelo monitoramento da política, os entrevistados apresentaram visões compatíveis. Para eles, não há informações desnecessárias, mas algumas são utilizadas no dia a dia, para qualificar as intervenções e outras ficam perdidas, em segundo plano. Além disso, quando se é verificada uma possível inutilidade, a informação é retirada das planilhas. Entretanto, é muito enfatizado o fato de não conseguirem produzir informações sobre todos os dados captados.

Eu acho que nenhuma informação que tem vindo é desnecessária, mas tem umas que a gente consegue materializar melhor o impacto delas para nossa execução e tem umas que ficam meio perdidas, a gente não foca nelas para qualificar as nossas intervenções. (SUB).

São muito úteis, mas como eu disse, a gente atualmente está produzindo uma quantidade muito grande de dados e, frequentemente, a gente tem reunido com a Supervisão dos programas, e com as Diretorias também, para avaliar alguns dados

para ver se eles realmente são necessários dentro da planilha que, muitas vezes, os analistas preenchem alguns dados e não conseguem ver muito sentido nisso. Mas, muitas vezes, algumas informações realmente ficam para trás, a gente não consegue ver uma utilidade dela para os nossos relatórios, então aí, quando a gente verifica isso, tira e revisa a planilha e acaba reduzindo um pouco, enxugando a planilha para facilitar o trabalho dos analistas e o nosso também. (ASS).

Eu não acho que existam informações desnecessárias, porque quando a gente vai criar um instrumento a gente tem muito cuidado nesse sentido. O que eu acho é que a gente não consegue produzir informações sobre todos os dados que são produzidos ali, então eu acho que isso ainda é uma falha nossa. Obviamente eu tenho hoje uma noção do público que eu atendo nessa política, mas dizer que eu tenho isso sistematizado de forma que hoje eu compreenda que, [...] por exemplo, o Fica Vivo hoje tem a metodologia de atendimento de jovens de 12 a 24 anos, mas se tem uma demanda de jovens menores que 12 ou maior de 24 anos que tá batendo na nossa porta, eu não sei dizer, mas talvez os instrumentos poderiam, porque os dados estão lá, então não acho que são desnecessários. (SUP 1).

Na outra planilha tinha talvez mais informações e nessas tem menos, mas essas estão sendo mais eficazes, porque às vezes você fica com aquele tanto de informação, mas quando você vai ver você precisa de fato só de algumas informações. Então precisa as vezes enxugar isso. Acho que a planilha ficou muito bacana. (ANL 4).

No que diz respeito ao programa FV!, o Cadastro de Jovens incompleto confere a esse instrumento certa inutilidade em sua capacidade de embasar encaminhamentos e, mais do que isso, pelo fato de compreender um registro ínfimo de jovens que se consideram negros, é possível perceber que existe um receio na utilização dessas informações, já que não condizem com a realidade que fundamentou a criação do programa.

Desnecessário não. Eu acho que a utilização delas que a gente não consegue dar encaminhamento. Principalmente do Cadastro de Jovens. Do unificado é útil, a gente consegue utilizar para dar continuidade ao trabalho. No cadastro tem informações importantíssimas, mas a gente não consegue, mas mesmo conseguindo, como que a gente apresenta essa informação? Cadê o pessoal negro e pardo do FV!? Como a gente justifica isso? (ANL 1).

Tratando de maneira mais específica sobre a utilização dos dados e informações geradas pelo monitoramento da PSSC percebeu-se que o uso é frequente. Nesse sentido, foi possível classificar a utilização em uso direto e político, com base na tipologia de Bechelaine (2013), como mostra o Quadro 15. Especificamente, os tipos de usos identificados foram, portanto, o instrumental, processual, persuasivo e imposto.

Quadro 15 – Tipos de usos dos dados e informações do monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais

Categorias	Tipos de usos	Descrição	Trechos das entrevistas
Uso direto	Instrumental	Para tomar decisão	Tomada de decisão; aprimoramento da execução; pensar composição da equipe; direcionamento de recursos; construção de intervenções; direcionamento do trabalho no cotidiano; criação, fechamento e mobilização do público para oficinas; encaminhamentos; atendimentos; realização de projetos.
	Processual	A utilização das informações mudou a percepção sobre o monitoramento e avaliação de políticas públicas	"Quando entrei a gente via que precisava disso [...] Esse sistema agiliza muito o trabalho. [...] Você permite que outras frentes possam acontecer [...] Deixa de sobrecarregar em determinados momentos e colabora em outros."
Uso político	Persuasivo	Para dar suporte a debates políticos e financiamentos	Como forma de argumento técnico e sustentável para a prevenção; apresentar a necessidade de mais recursos financeiros; fortalecimento da prevenção internamente, institucionalmente, politicamente, frente aos parceiros e em outros espaços; conseguir parcerias (convênio federal); articulação com juízes, promotores, defensores ou instituições parceiras; justificar a continuidade da política; pleitear recurso; fortalecer o debate sobre a política; subsidiar o diálogo com os parceiros; capacidade argumentativa para defesa do orçamento; articulação com bancos e instituições financiadoras (recurso externo).
	Imposto	Por exigência de agentes de maior autoridade / prestar contas	Quando o governador precisa de dados; para levar essa informação para o município, população e outros atores fora da Secretaria; prestar contas; atender demandas de pesquisas; justificar o recurso que é utilizado; dar resposta/informação para população.

Fonte: Elaboração própria

Evidencia-se que o uso instrumental foi mencionado por quase todos os entrevistados, exceto pela ASS e ANL 3. No caso da ASS o não uso para tomada de decisão se justifica devido ao fato do cargo não exigir esse tipo de utilização, como nas outras posições. Todavia, no que se refere a ANL 3, o seu relato de uso muito pontual, basicamente para

prestação de contas, pode estar relacionado à sua percepção de monitoramento como controle, conforme apresentado na seção anterior.

Outro uso muito frequente é o persuasivo. Este também foi citado por praticamente todos os atores, seja se referindo a necessidade de institucionalização/fortalecimento da política, seja para argumentos em defesa do orçamento ou obtenção de formas alternativas de financiamento, o que se justifica pela escassez de recursos da PPSC.

Os entrevistados também se referiram diversas vezes ao uso imposto, isto é, a uma necessidade de se prestar contas tanto para órgãos/agentes da Administração Pública (Seplag, Núcleo Gerencial da Supec, Governador e Prefeitos) como para a sociedade.

Quando questionados se a utilização desses dados e informações foi capaz de mudar a percepção sobre o M&A de políticas públicas, apenas o entrevistado ANL 2 notou essa transformação, evidenciado o tipo de uso processual.

Mudou muito. Quando entrei a gente via que precisava disso, porque quando você queria fazer determinado projeto a gente tinha que ir nas fichas manualmente e fazer uma leitura muito rápida para saber qual foi a demanda da pessoa. Esse sistema agiliza muito o trabalho. Se você otimiza o trabalho, a forma de fazer lançamentos, você permite que outras frentes possam acontecer, como os atendimentos individuais, as visitas de rede. Sem necessidade de mexer em cada ficha, cada ano buscar as informações. Deixa de sobrecarregar em determinados momentos e colabora em outros.

A categoria uso no longo prazo não se aplica a PPSC de Minas Gerais, pois influenciar outras instituições, de certa forma, faz parte do escopo da política, tendo em vista suas ações em parceria com a rede de assistência social, saúde, educação, infraestrutura, dentre outras citadas ao longo das entrevistas. Quanto aos usos do tipo mecânico, legitimativo, simbólico e conceitual suas aplicações não foram observadas. Também não foram encontrados indícios de mau uso e abuso na perspectiva de Alkin e Coyle (1988) citados por Bechelaine (2013).

As falas a seguir ilustram o que foi discutido sobre a utilização, pelos gestores, dos dados e informações geradas pelo monitoramento da PPSC.

Acho que, no meu caso, que tem um papel de coordenação geral e de intervenção institucional, política e estratégica, eu acho que as informações elas são muito utilizadas nos espaços estratégicos que a gente ocupa. Essas informações elas são utilizadas até como forma de argumento técnico e sustentável para a prevenção. Quando a gente vai apresentar a necessidade de mais recursos financeiros para política, a gente vai apresentar esses dados. Essas informações elas são utilizadas muito estrategicamente, pelo menos da minha parte, para a sustentabilidade e o fortalecimento da prevenção internamente, frente aos parceiros e em outros espaços. [...] muitas vezes a gente vai conversar com os parceiros, com a prefeitura. Também para tomada de decisão, [...] para o aprimoramento da execução que é proposta na ponta. (SUB).

Além de prestação de contas e tomada de decisão, um pouco pensando do lugar que eu ocupo, talvez eu, Subsecretária, os Superintendentes, a gente tem uma função que é da articulação institucional. É pensar essa parceria com atores que a gente considera estratégicos para execução dessa política. O ministério público, polícia civil, militar defensoria pública, universidades, demais Secretarias, os municípios, as prefeituras dos municípios onde nós atuamos e que a gente tem termo de cooperação. Então a gente entende que esses instrumentos eles subsidiam sempre esse diálogo, eles vão apontando as necessidades da política. Subsidiar questões políticas também. Eu acho que nos munem de capacidade argumentativa para fazer a defesa do orçamento, então, todo ano, é a mesma coisa: a gente vai dizendo como a política cresce, quais são as necessidades que hoje ela tem, porque que a gente precisa ter mais aporte de recursos, que também tem uma equipe maior, eu tenho territórios mais extensos. E recursos externos também. Nesse cenário cada vez mais escasso de recursos internos a gente precisa pensar também articulação com bancos e instituições financiadoras. (SUP 1).

No caso da leitura dos dados eu acho que é algo que a gente tem que melhorar. A gente faz de uma forma muito pontual: a maioria do público que você atende qual que é a idade? Você tem uma ideia. Eu tenho atendido um público um pouco mais jovem ou não, mas eu acho que esse hábito de ler os dados eu acho que é algo para colocar na nossa pauta ainda. Em alguma reunião com a rede a gente olha nas planilhas, é de fácil acesso, mas é pouco utilizado. Mas acho que a supervisão metodológica consegue puxar isso um pouco mais, porque senão a gente cai no burocrático. Seria mais no sentido de prestar contas mesmo e menos para tomada de decisão. (ANL 3).

No que concerne os incentivos para uma utilização efetiva dos dados e das informações, concluiu-se que para o núcleo gerencial há incentivos constantes e, os entrevistados das unidades, em sua maioria, percebem esses incentivos. Inclui-se aqui a criação de abas automáticas no Excel para facilitar a consulta das equipes, o aprimoramento contínuo desse instrumento, a realização de capacitações, o reforço de que o monitoramento é para, primeiramente, orientação do trabalho e não, exclusivamente, para prestação de contas. Além disso, foi citado o diálogo constante sobre o tema monitoramento. Entretanto, essa perspectiva diverge do entendimento frequente da ANL 3 a respeito do monitoramento como controle e utilização unicamente para prestar contas.

Os próprios relatórios que a gente produziu recentemente eles mesmos já fornecem uma ferramenta, que é de consulta para os para os analistas e os gestores que estão na ponta. Então é quase que uma ferramenta autônoma mesmo. A gente tem uma aba de gráficos, em boa parte dos relatórios, e com esses gráficos eles conseguem verificar

mensalmente o andamento das ações que eles estão realizando. No CPC eles já têm essa autonomia e eu acho que isso facilita bastante. (ASS).

Há incentivo. Eu acho que tanto na ponta quanto internamente, institucionalmente. A gente sempre trabalha muito com a equipe de ponta, analistas dos programas e gestores, que em primeira instância relatório produzido não é para prestar contas, relatório produzido em primeira instância é para orientação do trabalho deles. Porque quando você faz um relatório você para, pensa, reflete e discute [...] Se vocês vão criar um projeto, entra lá, vê o que que o relatório está apontando. E há capacitações contínuas de preenchimento do relatório. E institucionalmente também a gente é estimulado o tempo todo a utilizá-lo, porque eles nos orientam. [...] Se a gente vai conversar com o Secretário sobre uma [...] dinâmica criminal que está intensa, que estamos precisando de um reforço na atuação da polícia, a primeira coisa que o Secretário fala é: sistematiza isso que vocês estão me falando, para que eu tenha elementos. (SUP 1).

Foi destacado, porém, que é fundamental a manutenção desses incentivos, para que se crie uma cultura de monitoramento e utilização dos dados e informações geradas por ele.

Eu acho que há incentivo, mas é algo muito novo. É algo que a gente precisa aprimorar mais, trabalhar mais, cobrar mesmo. Tem hora que ter diretrizes mesmo, tem que ser feito, vai largar outra coisa de mão nesse momento para fazer isso, porque isso vai auxiliar nas suas tarefas. [...] A leitura que a gente (analistas) faz é que tem que mandar o dado, que ele é importante, tem que cumprir o prazo e a leitura simplesmente passa despercebida. (ANL 3).

Todavia, no entendimento da entrevistada GES 1, apesar de existirem incentivos, há pouco contato entre a ponta e a AGI e não são apresentados instrumentos práticos para que seja possível realizar análises, carecendo de mais diálogo no que diz respeito a utilização em si.

Acho que a gente tem pouco contato com Assessoria de Informação. Vejo que o PMC caminhou mais nesse sentido. Agora até tem a aba que gera o relatório. Há incentivos, mas não são apresentados instrumentos práticos para a gente fazer essas análises. Nunca teve um encontro com gestores para a gente discutir, por exemplo, essa nova aba do relatório do Mediação. Eu nem sei se todos os gestores sabem da existência dela. Eu acho que falta espaço para a gente poder dialogar sobre como fazer o uso prático desses instrumentais. Eu até vejo que eles existem, que tem um esforço da Assessoria de Informação, mas o diálogo entre gestão e Assessoria ainda é pequeno. (GES 1).

Ademais, buscou-se identificar a correspondência dos fatores que influenciam a utilização das informações, conforme apresentado na revisão bibliográfica, com a realidade da PPSC mineira. De acordo com a visão de alguns entrevistados, os fatores que favorecem o uso são: os resultados esperados, o contexto organizacional e o cenário político. Ou seja, quando os resultados encontrados, positivos ou negativos, evidenciam o que já se esperava, eles são mais utilizados. Além disso, quando os dirigentes máximos dos órgãos entendem a relevância do

monitoramento, essa visão corrobora com um cenário organizacional favorável à utilização. As circunstâncias do próprio setor público, como o contexto político também influenciam o uso.

Até pelo papel que a gente ocupa nessa política a gente tem que entender, que [...] quando você faz relatórios específicos para alguns atores você de certa forma vai tentar mostrar o que de positivo está sendo feito na política. A gente não esconde informação, mas a gente tenta dar luz ao que a gente tenta fazer. Acho que a gente sempre foi muito transparente aqui na Supec e os nossos resultados, em regra geral, sempre foram bons. A gente nunca teve em um contexto que fosse necessário esconder, até porque nossas situações sempre estiveram fundamentadas em uma restrição financeira, contingenciamento. (SUP 2).

Eu acho que hoje, por exemplo, a gente vive um momento interno que diz muito da forma que a nossa Secretaria ela é gerida, que o espaço para o cuidado com o dado, cuidado com a informação, com a formação dos profissionais que atuam nas Políticas é muito cuidado, é muito exigido, é muito acompanhado e isso faz uma diferença, porque se o gestor máximo da pasta ele se preocupa com isso, para o que tá lá na ponta, essa preocupação, vai ter que chegar lá, porque é ele que vai produzir em primeira instância o resultado. Então, eu acho que nesse momento é esse o cenário que a gente vive internamente e isso faz toda a diferença para a execução do trabalho. (SUP 1).

Acho que foi importante a criação desse setor (AGI), porque é um fluxo de informação muito grande. Atualmente, a gente ainda não dá conta de tudo que deveria dar, a gente poderia ter muito mais informação e mais dados, mas somos poucos ainda para muita coisa. [...] (ASS).

Acho que o que prejudica é mais no sentido de defasagem de pessoal, que aí vem de um cenário político. Desde que voltamos (após a transição de Oscip), não conseguimos monitorar todas as pastas. Tem pastas da transição ainda. Eu acho que isso é de um cenário político, de uma troca de Oscip, de uma ação judicial de um contexto de governo mesmo. Eu acho que isso prejudica, porque a gente poderia estar monitorando, mas não está. (ANL 3).

Frisa-se que não foi possível identificar outros elementos ao longo das entrevistas, já que os outros fatores citados no referencial não foram compreendidos pelos entrevistados como formas de influenciar em maior ou menor grau a utilização dos dados e informações.

Por fim, os entrevistados foram indagados sobre a publicização das informações geradas pelo monitoramento da política, isto é, como ocorre a divulgação aos interessados. Quanto a isso, as entrevistadas ASS e SUP 1 tiveram percepções convergentes. Para elas, há publicização, porém demonstraram certo receio com relação às que ocorrem por meio da mídia.

Já houveram (sic) casos de publicação de notícias incompletas, incorretas a nosso respeito. Então, é uma coisa que a gente sempre ficou atento, porque muitas vezes a informação estava um pouco distorcida e acaba desfavorecendo a gente injustamente.

Mas, de fato, existe muita publicidade no que a gente faz. Em geral sai muita notícia do programa FV!, de atuação. A própria Assessoria de Comunicação (da Sesp) tenta captar boas ações que a gente faz para poder publicizar isso. Qualquer cidadão pode solicitar qualquer dado nosso (Lei de Acesso à Informação) e, em geral, eles fazem isso através da Assessoria de Comunicação, mas a gente sempre busca fornecer os dados para a população. (ASS).

Os indicadores do Termo eles são publicizados dentro das possibilidades. Sempre é feito, dentro do período avaliatório, um relatório gerencial que coloca os indicadores, esmiúça porquê que foi atingido, porquê que não foi, o que que aconteceu naquele mês e isso fica no site disponível. Então, tanto os operadores da política, a comunidade, a sociedade pode ter acesso. O que a gente tem mais dificuldade são esses pedidos da mídia, porque é uma mídia mais midiática, no sentido dela pincelar a informação que ela julga importante. A gente tem uma certa dificuldade de dar conta entre o que a gente julga importante e o que a mídia considera relevante para citar, por exemplo, em um jornal que é transmitido para todo o estado em um horário nobre. (SUP 1).

Entretanto, os demais entrevistados entendem que é preciso avançar no quesito publicização. Apesar dos resultados serem divulgados no site da Seplag, Sesp e do Ielo, isso não é suficiente para que a população tome conhecimento da dimensão da política. Também foram mencionados fatores que desmotivam a divulgação das informações, como a expectativa da população em ver ações repressivas, a polícia ainda ser tratada pelo governo como mais estratégica do que a prevenção, embora exista apoio institucional, e a mídia estar mais focada na divulgação de índices de criminalidade altos ou baixos. Além disso, foi citada a necessidade de uma maior publicização dos outros programas e não somente do FV!, com entregas periódicas para a população e atores estratégicos, pelo fato da política ser muito divulgada internamente, mas pouco conhecida fora do governo. Vale ressaltar, que esses fatos divergem dos relatos a respeito do uso imposto, com finalidade de prestar contas para a sociedade.

O fato do relatório de acompanhamento do termo ser publicizado no site da Secretaria, no site da Seplag e no site o Ielo eu não acho que as pessoas tenham a dimensão do tamanho da política e do que ela executa [...] A gente ainda não conseguiu demonstrar na integralidade, ou de uma forma mais sustentável, mais forte até dentro do próprio governo, o alcance do que a gente executa [...] Eu acho que tem uma expectativa do público de ver ações repressivas. E aí, muitas vezes, você demonstrar ações de intervenção social, que pensa numa trajetória e resultados a longo prazo, nem sempre é o que se espera em termos de segurança pública. Então, esse é um fator desmotivador, muitas vezes, para a divulgação das informações. Internamente, eu sinto que há sim um apoio institucional da Secretaria, do Secretário, de quem está à frente da política, demonstrar esses resultados, mas quando a gente vai para falar de prevenção ou falar da polícia eu falar da polícia ainda é mais estratégico para o governo[...] (SUB).

Eu acho que ainda precisa avançar. [...] quando a gente tem um seminário a gente só discute a parte quali e não quanti e isso eu acho que é uma perda para política. Às vezes, a gente leva uma análise qualitativa, sem número, e aí a gente sai perdendo (em relação a outras políticas). [...] eu vejo que, às vezes, quando o número de homicídios reduz a gente publiciza. Os outros dados não. E acho também que a gente dialoga

muito nós com nós mesmos. Não presenciei nenhum seminário que fosse voltado para rede, então, eu acho que a gente fala pouco para os outros do que a gente está fazendo [...] Precisa investir mais em fóruns, espaços de participação social. Eu acho que a gente avança muito na metodologia do atendimento de cada programa, mas nisso que é de uma discussão transversal e ampliada da política a gente tem que caminhar. (GES 1).

As vezes chega para a gente só que o índice de criminalidade abaixou. Talvez fosse melhor dizer sobre os 4 programas, porque a ênfase é sempre na polícia e a criminalidade abaixar envolve vários fatores. A prevenção está em várias outras esferas além do FV!, por exemplo. A prevenção chega de uma forma muito abreviada: crime e homicídio. Porque o que chega na mídia que todo mundo assiste é só isso. Mas para a gente dentro da política, os números, as notas chegam. Para os parceiros é pouco. A gente leva para rede o que é do nosso âmbito, não da política como um todo. Isso é uma coisa que tem que avançar. (GES 2).

Acho que mostrar mais o nosso trabalho, acho que ele fica mais só para a gente. Talvez um jornal semestral ou de 3 em 3 meses parar rodar para todo mundo com nossas ações. Acho que poderia ser legal. Digital é legal, mas o papel tem o seu lugar. Algo mais formal para rodar no município, para legitimar mesmo o nosso trabalho. Acho que a gente fala do nosso trabalho, mas as pessoas não visualizam. (ANL 3).

Em conclusão foi possível perceber que o monitoramento da PPSC de Minas Gerais precisa ser repensado no sentido de não ser apenas “uma via de mão única”, em que os dados e informações são produzidas majoritariamente pelas unidades e enviadas ao núcleo gerencial. É necessário um esforço deste último em produzir análises de forma mais frequente, em tempo oportuno, a fim de subsidiar a construção de intervenções cada vez mais qualificadas pela ponta.

Ainda nesse sentido, notou-se a situação caracterizada pelo “paradoxo da escassez na abundância”, em que as informações existem, mas não são sintetizadas e compartilhadas de forma inteligente, como mencionado por Jannuzzi (2016). Há, portanto, muitos dados que não são transformados em informações, não possuindo, conseqüentemente, uma utilidade direta. Ressalta-se também, que o programa FV!, mais uma vez, demonstrou certa fragilidade com relação à confiabilidade de seus dados e informações, conjuntura comum no campo da segurança pública brasileira, de acordo com Lima (2005).

Apesar disso, foram identificados os tipos de usos instrumental, processual, persuasivo e imposto, o que demonstra uma utilização significativa das informações e corrobora com o entendimento de Weiss (1998), de que, frequentemente, diferentes tipos de usos podem ser observados juntos em um dado programa. O uso processual foi identificado em menor

medida, enquanto o instrumental, persuasivo e imposto foram mencionados diversas vezes. Isso significa que a PPSC mineira utiliza o monitoramento de forma direta e política.

Quanto aos elementos que influenciam a utilização das informações, foi possível verificar que os resultados esperados, o contexto organizacional e político favorecem o uso desses dados e informações. Também foi mencionada a necessidade de reforçar os incentivos para uma maior utilização, além do esforço no que tange a publicização das ações e resultados dos quatro programas, a nível macro, já que as divulgações tradicionais têm o foco apenas na diminuição e aumento de crimes, desconsiderando o contexto que gerou tais mudanças, em conformidade com Figueira (2015).

A próxima seção discorrerá sobre os desafios que envolvem um uso efetivo dos dados e informações advindas do monitoramento da política, assim como as sugestões dos entrevistados para o aprimoramento desse instrumento.

5.5 Que desafios os atores enfrentam para otimizar o uso do monitoramento? E que sugestões fazem?

Abordou-se ainda com os entrevistados os desafios e sugestões para um uso efetivo dos dados e informações produzidas pelo monitoramento da PPSC mineira.

Tratando dos desafios, foram mencionadas questões que remetem a recursos em geral, como computadores, internet e força de trabalho.

Eu acho que a gente precisa de estrutura. Estrutura de computadores, que a internet rode, que sustente a planilha, pessoas aqui e na instituição para receber, ler e sistematizar essas informações. (SUB).

Estrutura. Computador sem internet, sem funcionar, sem equipe. A estrutura que tem hoje é de um monitoramento antigo. Quando a equipe vai anexar uma planilha para enviar já ficou um dia inteiro anexando [...] tem que ter agilidade, ter evolução. (GES 2).

Questão de utilização as vezes é questão de estrutura, de computadores que as vezes trava, a internet quando a planilha está muito grande. A gente pensa daqui a pouco, como vai ser isso? Eles devem pensar nisso, porque daqui um tempo isso vai ser inviável. (ANL 4).

Há também desafios que envolvem fatores relacionados a circunstâncias operacionais, como deixar de fazer outras atividades para preencher as planilhas. Além disso, há desafios que concernem aspectos mais técnicos, quais sejam: ter uma ferramenta que atenda às necessidades dos atores envolvidos, capaz de criar um bando de dados e cruzá-los; conseguir transformar informação em aprimoramento para a política; utilizar os resultados de pesquisas feitas sobre os programas; produzir informações tempestivas; e ter informações mais qualificadas, principalmente no Cadastro de Jovens.

[...] conseguir fazer uma leitura dessas informações, ter um registro bem feito [...] E inclusive deixar de fazer algo porque tem que preencher. E no ponto institucional é transformar todas essas informações em argumentos técnicos importantes que nos fortaleça frente a um contexto de diversas políticas públicas que o governo propõe. Então tanto externamente quanto com parceiros. (SUB).

Eu acho que aumentar um pouco o corpo da equipe [...] conseguir cruzar esses dados. Potencializar também a maneira com que a gente capta o dado, que a gente sistematiza ele, embora a gente já tenha diversos relatórios automáticos, [...] mas acho que a gente ainda pode automatizar alguns outros, no sentido de conseguir produzir a informação mais rápido e ganhando tempo, conseguindo trabalhar em outras ferramentas também, em outras ações. (ASS).

Uma plataforma onde os dados centrais ou mais importante para articulação eles estejam ali acessíveis, tanto para equipe no processo de articulação, quanto gestores da Supec [...] Acho que o esforço de análise das pesquisas sobre os programas para que volte como informação para a política (SUP 2).

[...] uma etapa fundamental que falta fortalecer é com relação ao Cadastro de Jovens. A questão da raça eu acho que é auto declarado, mas acho que cabe, não mudar, mas questionar: você sabe o que significa ser amarelo? O que é negro, pardo? Não dizer que ele (jovem) é tal coisa, mas desenvolver esse pensamento crítico [...] não é simplesmente falar para o usineiros: faça! Vai ser danoso muitas vezes em alguma oficina acompanhar esse preenchimento. (ANL 1).

Com objetivo de potencializar a utilização dos dados e das informações, os entrevistados citaram como fundamental a demonstração recorrente da importância dessas informações para o trabalho das equipes; o aumento do diálogo entre o núcleo gerencial e as unidades; uma maior aproximação com universidades e a criação de mecanismos de participação e avaliação do público.

[...] Embora ela seja uma política muito construída com a sociedade civil, a gente ainda está engatinhando na discussão de participação social. Eu acredito que se tivesse uma discussão sobre o processo de participação social, ainda mais profunda, a gente teria que coletivizar a ideia de monitoramento. O monitoramento passaria a não ser só do estado e da Oscip. (SUP 2).

Eu acho que uma aproximação com as universidades, por exemplo, pode favorecer para que os dados estejam mais alinhados. Quanto mais a gente se abre para pesquisas, mais a gente vai ter que estar próximo ao que os pesquisadores estão apontando. [...] Um alinhamento maior com o grupo de Gestores também. Talvez a gente possa potencializar isso e até de ter apresentações sistemáticas do que está sendo encaminhado como dado [...]. (GES 1).

Dialogo continuo mesmo com as equipes, que tem sido feito mas aumentar [...] Um canal de comunicação mais preciso, mais efetivo para dizer sobre esses dados para a população e um instrumento, que não sei qual, de participação social mesmo, de avaliação do público atendido pela política. [...]. (ANL 1).

Convocar a estar nesses espaços de discussão para mostrar nosso trabalho. Acho que também a questão de como você preenche o dado, se você não entende o porquê. Por que esse dado está aqui? Acho que por causa da rotatividade de profissionais isso precisa estar em pauta o tempo inteiro. Gente, vamos sentar, como que preenche esse dado, se não preencher o que isso ocasiona, porque esse dado é importante. Até para quem está a mais tempo, que as vezes até esquece porque tem que preencher aquilo. [...] Chega uma pessoa nova, por exemplo, e não que o analista não possa orientar, mas as vezes por causa do número de atendimentos a gente explica bem superficialmente. Entender porque, para fazer sentido. (ANL 3).

Também foram mencionados como fatores relevantes a divulgação interna e externa dos resultados, a partir de apresentações sistemáticas dos dados e informações, além de *feedback* constante para as equipes, tanto com críticas quanto com elogios.

Retorno, *feedback*. Isso tem acontecido, eu tenho percebido, mas que isso não pare. Tanto crítica quanto elogios, eu acho que isso é importante. A equipe ver que não está preenchendo por preencher que está tendo uma leitura daquilo [...] mostrar para a equipe que é importante aquela informação. (GES 2).

Dar visibilidade, publicizar, porque a visibilidade da prevenção é mais no FV! ainda. A população precisa saber dos outros. Os dados, as informações podem ajudar muito nisso e dar visibilidade ao nosso trabalho. (ANL 3).

Eu acho que cabe a ponta com as questões aqui mais micros das regionais, das conversas com líderes comunitários, até de algumas devolutivas aqui no espaço referentes a esse monitoramento. Algumas ações de devolutiva mais qualitativa e na diretoria a mesma coisa, mas a nível macro de divulgação. Acho que também dar um retorno para gente. Se está legal o preenchimento. (ANL 4).

No que se refere aos elementos que auxiliariam no aprimoramento do monitoramento tem-se a necessidade de troca de informação com outros setores; a criação de indicadores de efetividade e realização de capacitações contínuas.

[...] a troca de informações com outros setores que são mais experientes, mais capacitados, numa graduação maior de conhecimento em relação ao instrumento que a gente trabalha. Ou seja, na criação de algumas fórmulas que podem ajudar a gerar um tipo de dado que a gente ainda não gera. Então, essa parceria eu acho que é fundamental mesmo com outros órgãos, outras Secretarias e até outros setores. (ASS).

[...] eu acho que tem a questão da formação dos profissionais que utilizam as ferramentas. Eu acho que a gente cuida disso, mas é isso é contínuo, então eu acho que isso a gente precisa focar. Se temos instrumentos complexos a gente precisa pensar na formação de quem opera esse instrumento, exatamente para que a informação seja a mais fidedigna possível. E aí eu acho que o desafio para o monitoramento ser ainda mais qualificado é conseguir produzir ainda mais informações sobre todos os dados que são coletados, para que eles não sejam apenas coletados, que eles de fato orientem o trabalho. (SUP 1).

[...] definir indicadores de efetividade [...] Está muito relacionado ao impacto na vida das pessoas, o que de concreto a gente fez na vida das pessoas que a gente atende. [...] Talvez também tendo uma plataforma onde os dados centrais, ou mais importantes para articulação, eles estejam ali acessíveis tanto para equipe no processo de articulação quanto gestores da Supec. (SUP 2).

Percebe-se que alguns desafios e sugestões apontados dialogam com a literatura referenciada. O primeiro ponto evidente é a necessidade de se criar capacidade para se monitorar, conforme Dulci (2012). É preciso ter os recursos materiais e humanos necessários para a efetivação do monitoramento. A partir disso, é importante que se crie um sistema de monitoramento que atenda às necessidades dos atores, de acordo com Jannuzzi (2001), como já mencionado nesta pesquisa na seção 5.3.

Além disso, foram citados fatores em conformidade com o entendimento de Dulci (2012), que é preciso disseminar os resultados e criar momentos de reflexão e discussão dos achados, tanto para os atores internos quanto para os externos. A apropriação dos dados e informações por esses indivíduos, além de fortalecer o monitoramento também propicia uma maior utilização desses resultados. Ainda nesse sentido, também foi mencionado que é fundamental aprofundar o diálogo sobre o tema, a fim de aproximar o núcleo gerencial das unidades e para que o instrumento esteja mais próximo das instâncias de ação, como alertou Vera (2006).

As proposições também remetem à inclusão dos usuários da política intrinsecamente no monitoramento, o que também auxilia na apropriação dos resultados, segundo Flinker e Dell'Aglio (2013). Ainda conforme os autores, integrar pesquisadores, gestores e usuários também favorece a utilização das informações, assim como mencionado nas entrevistas.

Por último, sob a perspectiva de Ruiz (2016) e dos entrevistados, a qualidade do monitoramento e das informações geradas propicia uma maior probabilidade de uso. Além disso, quando há incentivo gerencial essa chance de utilização também é maior.

Diante do que foi exposto, a seguir, o capítulo 6 tece as considerações finais referentes aos achados desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com objetivo de identificar em que medida as informações geradas pelo monitoramento da PPSC de Minas Gerais são utilizadas por seus gestores e técnicos, o presente estudo elaborou uma revisão bibliográfica a respeito do tema utilização dos resultados das avaliações. Para isso, diversos aspectos que envolvem a dimensão teórica e conceitual sobre M&A de programas sociais foram discutidos. Partiu-se do entendimento de que o monitoramento é um instrumento de gestão essencial para a manutenção e aprimoramento das políticas públicas, mas, ainda assim, a cultura de M&A no setor público brasileiro não está completamente consolidada. À vista disso, muitas vezes, as informações produzidas por tais ferramentas não são utilizadas de maneira efetiva.

Além disso, discorreu-se sobre a estrutura institucional e normativa da PPSC mineira, a fim de compreender o objeto de estudo e sua correspondência com a parte teórica. Fez-se necessário, portanto, explicitar os quadros lógicos dos quatro programas que compõem a política e o funcionamento do seu monitoramento. Dessa forma ficou evidente a complexidade metodológica dos programas e a importância do monitoramento, ainda que este não corresponda integralmente a um SM&A, como discutido na literatura.

Nesse sentido, foi possível perceber que a PPSC de Minas Gerais não possui um sistema de monitoramento propriamente dito. O que se tem são planilhas que não “dialogam” entre si, ou seja, não há uma análise da política como um todo, mas sim dos programas. Sendo assim, notou-se que é preciso construir um monitoramento que atenda às necessidades e expectativas dos atores da PPSC, de modo que se tenha um banco de dados, com a possibilidade de cruzar as informações dos quatro programas, um painel de indicadores e a estrutura, de equipamentos e recursos humanos, adequada. Também é essencial superar o desafio de se criar indicadores de resultados e impactos, que possam traduzir de forma mais concreta a relação das atividades executadas com as mudanças nos territórios e na vida dos usuários. Isto pressupõe a construção de um monitoramento do tipo analítico e não apenas gerencial, de modo a explicitar as relações de causa e efeito que o monitoramento desse tipo pode estabelecer. No caso da segurança pública, isso é importante para que seja possível elaborar estratégias de controle da criminalidade, tendo em vista todo o contexto gerador. Faz-se indispensável, portanto, investimento financeiro, político e intelectual para que a equipe responsável pelo

monitoramento, e os demais atores estratégicos envolvidos, possuam os aspectos técnicos, sociais e metodológicos necessários para tal fim, conforme abordado na literatura.

No que se refere aos resultados sobre a utilização das informações geradas pelo monitoramento da PPSC de Minas Gerais notou-se que os gestores fazem um uso direto e político. Isto é, os tipos de usos observados foram: o instrumental, para tomada de decisão; o persuasivo, para dar suporte a debates políticos ou financiamentos; o imposto, para prestar contas e, por fim, o processual, que significa dizer que houve uma mudança de percepção sobre o M&A de políticas públicas. Ademais, percebeu-se que os usos instrumental, persuasivo e imposto foram mencionados diversas vezes, tanto pelo núcleo gerencial quanto pela ponta, enquanto o processual foi mencionado por apenas um analista social.

Logo, os achados evidenciaram um uso significativo do monitoramento da PPSC, diferente dos resultados do estudo de Bechelaine (2013), em que o que se encontrou foram utilizações pontuais ou o não uso completo das informações. Isso pode se justificar devido ao fato da PPSC mineira estar inserida em um contexto muito particular. Nesse caso, a incorporação do monitoramento é indispensável para execução via termo de parceria, que exige o acompanhamento de indicadores e metas, e para sustentação da continuidade da política, que faz menção à necessidade de se institucionalizar a prevenção como política de Estado.

Observou-se, ainda, que a elaboração do quadro lógico dos programas foi fundamental para dar uniformidade à PPSC de Minas Gerais, além de facilitar a definição dos indicadores e metas, assim como o escopo do monitoramento. Também foi possível perceber que o fluxo do monitoramento é de conhecimento dos atores, que inclusive, conseguem identificar diversas vantagens com relação a esse instrumento, tanto do ponto de vista operacional quanto estratégico.

Todavia, foram constatados alguns aspectos que, de certa forma, tornam as informações produzidas pelo monitoramento subtilizadas. O primeiro aspecto se refere a percepção informal e mal compreendida do monitoramento como controle penal, no caso do programa Ceapa. Essa visão se mostrou recorrente ao longo da pesquisa e aparenta ser uma particularidade do programa, devido a sua atuação na prevenção secundária. O entendimento

sobre o monitoramento, nesse caso, se restringe ao cumprimento ou não da medida pelo usuário e precisa, assim sendo, ser melhor trabalhado.

Também foi observado que embora o FV! seja o programa mais antigo e conhecido da PPSC mineira é o que demonstra mais fragilidades no monitoramento. Além de apresentar, em alguns casos, baixa confiabilidade dos dados, conjuntura comum no campo da segurança pública brasileira, o programa tem dificuldades no preenchimento do Cadastro de Jovens. Desse modo é importante identificar até que ponto o não preenchimento se trata da resistência ao monitoramento, por parte dos oficinairos, e até que ponto é uma dificuldade intrínseca ao programa, tendo em vista o público atendido e a metodologia utilizada na abordagem. Em caso de resistência, tal situação pode estar relacionada ao entendimento de que o “quantitativo” pressupõe a exclusão do “qualitativo” e prejudica a qualidade dos serviços prestados. Por isso, é indispensável deixar clara a noção de complementariedade entre esses dois aspectos, de acordo com Mokate (2000).

Além do mais, foi constatado que a produção de informações sobre a política se concentra majoritariamente nas UPCs, isto é, percebe-se que o monitoramento da PPSC mineira funciona basicamente com um único fluxo: o da ponta para o núcleo gerencial. A produção concentrada nas unidades remete a uma sensação de controle pelo núcleo gerencial e faz com que o monitoramento perca o seu sentido. Isso posto, é necessário um esforço em produzir análises de forma mais frequente, em tempo oportuno, a fim de subsidiar a construção de intervenções cada vez mais qualificadas pela ponta.

Outro fator relevante foi a insuficiente publicização dos resultados da PPSC de Minas Gerais. Ainda que os atores compreendam a utilidade das informações produzidas, pouco se investe na divulgação para sociedade civil e demais atores estratégicos. Por isso, é relevante promover a divulgação dos resultados e criar momentos de reflexão e discussão das descobertas, tanto para os atores internos quanto para os externos. A apropriação dessas informações por esses indivíduos dá significado ao M&A e possibilita uma maior utilização dos resultados.

O que se espera com a implementação dessas sugestões é o fortalecimento do monitoramento da PPSC de Minas Gerais e a potencialização dos usos das informações advindas desse instrumento, já que isso possibilita gerar resultados mais efetivos, beneficiando, conseqüentemente, os usuários dos programas e a sociedade mineira em geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Edgilson Tavares de; BOULLOSA, Rosana. **Avaliação e Monitoramento de Projetos Sociais**. Curitiba: Iesde, 2009.

ARRETCHE, Marta. Tendências no estudo sobre avaliação. In E. M. Rico (Ed.), **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate** (pp. 29-39). São Paulo: Cortez, 1998.

BEHELAINÉ, Cintia Helena de Oliveira. **As Avaliações vão para a Gaveta?** Um Estudo da Utilização das Avaliações de Impacto no Governo de Minas Gerais. 2013. 241 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2013.

BUVINICH, Mario Rojas. **Ferramentas para o monitoramento e avaliação de programas e projetos sociais**. Brasília: Caderno de Direitos da Criança e do Adolescente, 1999. N. 10.

CARDOSO JR, J. C. Monitoramento estratégico de Políticas Públicas: requisitos tecnopolíticos proposta metodológica e implicações práticas para alta administração pública. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, Brasília, n.7, p. 4-29, 2014.

COSTA, Bruno Lazzarotti Diniz. Política, Instituições e Estratégia de Implementação: elementos para a análise de políticas e projetos sociais. In: CARNEIRO e COSTA. **Gestão social: o que há de novo?** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2004. V.2.

CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. Intervenção com Foco nos Resultados: Elementos para o Desenho e Avaliação dos Projetos Sociais. In: CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira; COSTA, Bruno Lazzarotti Diniz (Orgs.). **Gestão Social: O que há de Novo?** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2004. V.2.

DIAS, Gilberto. A informação como instrumento de planejamento de políticas públicas aplicadas à segurança pública. In: MIRANDA E LIMA. **Políticas públicas de segurança, informação e análise criminal**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2008. V.1.

DULCI, Otavio Soares. Avaliação de programas sociais: desafios e potenciais na construção de um sistema de informações. **Cadernos de Estudos Desenvolvimento Social em Debate**, Brasília, DF, n. 13, p. 221-237, 2012.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta. A política da avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 59, p. 97-169, Out., 2005.

FIGUEIRA, Marcelle Gomes. Proposta de uma matriz de indicadores para as ações de gestão de informação da SENASP. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 9, n. 2, p. 110-128, Ago./Set., 2015.

FLINKLER, Lirene, DELL'AGLIO, Débora. **Reflexões sobre avaliação de programas e projetos sociais**. Barbarói, Santa Cruz do Sul, n.38, p.126-144, jan./jun. 2013.

GARCIA, R. C. **Subsídios para organizar avaliações de Ação Governamental**. Textos para discussão, Brasília, n. 776, IPEA, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

GÓMEZ, A. J. **Evaluación de Proyectos de Carácter Social**. Disponível em: <<https://www.scribd.com/document/219245142/Serie-sobre-Evaluacion-de-Proyectos-de-Caracter-Social>>. Acesso em: nov. 2017.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Avaliação de programas sociais: conceitos e referências de quem a realiza**. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 25, n. 58, p. 22-42, maio/ago. 2014.

_____. Avaliação de programas sociais no Brasil: repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativas. **Planejamento e Políticas Pública**, Brasília, v.36, p. 251-275, 2011b.

_____. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. **Revista de Administração Pública**. v. 36, n. 1, p. 51-72, jan./fev., 2002.

_____. **Estruturação de sistemas de monitoramento e especificação de pesquisas de avaliação, os problemas dos programas públicos no Brasil**. In: Cibele Franzese ... [et al.]; Reflexões para Ibero-América: Avaliação de Programas Sociais / Cadernos EIAPP, ENAP, 2009.

_____. **Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. Campinas: Alínea, 2001.

_____. Monitoramento Analítico como Ferramenta para Aprimoramento da Gestão de Programas Sociais. In: **Revista da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação**. Brasília/DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, 2011a. N.11.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas**. Campinas: Alínea, 2016.

LIMA, Renato Sergio de. **Contando crimes e criminosos em São Paulo: uma sociologia das estatísticas produzidas e utilizadas entre 1871 e 2000**. 205 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

MARQUES, Bruna Nayara. **Parcerias entre estado e terceiro setor: um estudo de caso da Política de Prevenção Social à Criminalidade do Estado de Minas Gerais**. Monografia apresentada ao curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção de título de Bacharel em Administração Pública. Belo Horizonte. 2015.

MINAS GERAIS. **Decreto 43.295, de 29 de Abril de 2003**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Defesa Social. Belo Horizonte, Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2003.

_____. **Decreto 46.647, de 11 de Novembro de 2014**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Defesa Social. Belo Horizonte, Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2014.

_____. **Decreto 47.088, de 23 de Novembro de 2016**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Defesa Social. Belo Horizonte, Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2016.

_____. **Pacto pelo cidadão**. Belo Horizonte: Governo do Estado de Minas Gerais, 2016a.

_____. Subsecretaria de Prevenção Social à Criminalidade. Secretaria de Estado de Segurança Pública. **Portfólio da Política de Prevenção Social à Criminalidade**. Belo Horizonte: Governo do Estado de Minas Gerais, 2017.

_____. Secretaria de Estado de Segurança Pública. **Plano estratégico Secretaria de Estado de Segurança Pública 2017-2019**. Belo Horizonte: Governo do Estado de Minas Gerais, 2017a.

_____. **Termo de Parceria n. 44/2017 firmado entre a Secretaria de Estado de Segurança Pública de Minas Gerais e a OSCIP Instituto Elo**. Belo Horizonte, 2017b.
Disponível em:

<http://www.seguranca.mg.gov.br/images/seds_docs/Prevencao/Termo%20de%20Parceria%20n%2044-2017.pdf>. Acesso em 02 de abril de 2018.

MIRANDA, Débora Silva de. **O papel da Política de Prevenção à Criminalidade para o alcance da Segurança Cidadã: Estudo de caso dos programas de base local do Governo do Estado de Minas Gerais.** 2015. 145 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2015.

MOKATE, Karen. Convirtiendo el "monstro" en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social. **Revista do Setor Público**, v. 51, n.1, p. 81-124, 2000.

_____. **El monitoreo y evaluación em la gerencia para resultados em el desarrollo.** In: VERA, Miguel (editor). *Evaluación para el desarrollo social: aportes para un debate aberto en América Latina.* Ciudad de Guatemala: Magna Terra Editores, 2006.

OLIVEIRA, Letícia Cancela de. **Parceirização entre Estado e terceiro setor: uma análise institucional do modelo de Parcerias com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) em Minas Gerais e da execução da Política de Prevenção Social à Criminalidade via Termo de Parceria.** Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2017.

PATTON, Michael Q. (2008) **Utilization-Focused Evaluation.** California: Sage Publications.

PFEIFFER, Peter. O quadro lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 51, n. 1, jan-mar 2000, p. 81-122. Disponível em: <<http://seer.ensp.gov.br/index.php/RSP/article/view/320/326>>. Acesso em 14 de maio de 2018.

RAPOSO, R. Avaliação de ações sociais: uma abordagem estratégica. In: ÁVILA, C. M. **Gestão de Projetos Sociais.** 2. ed. São Paulo: AAPCS, p. 79-90, 2000. (Coleção Gestores Sociais).

RUA, M. G. A avaliação no ciclo de da gestão pública. **Apostila do curso de especialização em políticas públicas da educação com ênfase em monitoramento e avaliação – MPA.** ENAP, 2004.

RUIZ, Carlos. **Guía para el diseño, gestión y utilización de evaluaciones de programas y políticas públicas.** Madrid: Eurosocia, n. 45, mar. 2016.

SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA SOCIAL. SUPERINTENDÊNCIA DE PREVENÇÃO À CRIMINALIDADE. **Prevenção Social à Criminalidade. A experiência de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2009.

SERPA, S. M. H. C. (2010) **Para que avaliar? Identificando a Tipologia, os Propósitos e a Utilização das Avaliações de Programas Governamentais no Brasil.** Dissertação de mestrado em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, BsB, Brasil.

SILVA, Leonardo de Carvalho. **Políticas públicas e números.** Analisando a construção e os usos da informação na segurança pública no território do Rio de Janeiro. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano e Regional) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Curso de Doutorado em Planejamento Urbano e Regional, Rio de Janeiro, 2017.

SILVA, Pedro L. B., COSTA, Nilson R. **A avaliação de programas públicos: reflexões sobre a experiência brasileira.** Brasília: IPEA, 2002. 63 p. Relatório Técnico.

SILVEIRA, Andréa Maria. **Prevenindo homicídios: Avaliação do Programa Fica Vivo no Morro das Pedras em Belo Horizonte.** 2007. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SOUZA, Talles Andrade de. **A implementação da Política Estadual de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais: Paradigmas, Coalizões e Incrementalismo.** 2016. 290 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2016.

SUPEC. Subsecretaria de Políticas de Prevenção Social à Criminalidade. **Assessoria de gestão da informação.** Belo Horizonte, 2018.

VERA, Miguel. **Uso de la información generada por la evaluación de programas sociales.** In: Vera, Miguel (editor). *Evaluación para el desarrollo social: aportes para un debate abierto en América Latina.* Ciudad de Guatemala: Magna Terra Editores, 2006.

WEISS, C. H. Have we learned anything new about the use of evaluation? **American Journal of Evaluation**, Champaign, v.19, n.1, p.21-33, mar. 1998.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada

Entrevista semiestruturada	
1. Trajetória e percepções sobre a Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais	1.1. Nome e cargo: 1.2. Conte rapidamente sobre sua trajetória com a Política de Prevenção Social à Criminalidade de MG (há quanto tempo trabalha na área, o que faz, quais são as suas atribuições) 1.3. Como a política de prevenção se organiza? (panorama geral: objetivos, público, diretrizes, ações desenvolvidas, marcos normativos) ¹
2. O monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais ²	2.1. O que você entende por monitoramento políticas públicas? (para que serve, para que/como pode ser utilizado, se é bom, ruim ou tanto faz) 2.2. Quando ocorreu o processo de construção do monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de MG? Como foi introduzida a ideia de monitorar a política? 2.3. Como o monitoramento foi recebido no seu setor/programa/política? Quais as expectativas no momento em que se decidiu por estruturá-lo? 2.4. Como foi definido o escopo do sistema de monitoramento? 2.5. Como os indicadores e as metas e procedimentos de coleta e sistematização de dados foram definidos? 2.6. Quais atores estiveram envolvidos no processo de elaboração dos indicadores e metas? Como você avalia o processo de colaboração entre eles?
3. Sentidos atribuídos ao monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais	3.1. Qual é a sistemática de funcionamento do monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de MG? (os objetivos do sistema, fluxo, conteúdo operacional – ações e atividades, reuniões, relatórios de monitoramento, informações produzidas e divulgadas, como são publicizadas) 3.2. Em sua opinião, quais são as vantagens desse instrumento? E as desvantagens? 3.3. Como você avalia o acesso e qualidade dos dados, da informação e dos relatórios disponibilizados? 3.4. Como você avalia as planilhas de monitoramento? (no que se refere ao preenchimento) ³
4. Os usos dos dados e informações geradas pelo monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais	4.1. Quais informações advindas do monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de MG você recebe? 4.2. Com qual frequência essas informações chegam a você? 4.3. Alguma dessas informações é útil? Há informações desnecessárias? Por quê? 4.4. Você utiliza essas informações? Com qual frequência? Com qual finalidade? (para tomar decisões ou para justificar uma decisão já tomada? (instrumental/ legitimativo); para justificar mudanças na política? (simbólico ou político); para influenciar outras instituições ou eventos para além do escopo da política? (esclarecimento); para dar suporte a debates políticos e financiamentos? (persuasivo);

	<p>somente por exigência de agentes de maior autoridade? (imposto); somente pelo fato do uso estar condicionado a possíveis benefícios como aumento de orçamento? (mecânico))</p> <p>4.5. Você utiliza as informações de forma seletiva? (a utilização é maior ou menor dependendo do resultado encontrado)</p> <p>4.6. A utilização dessas informações mudou a sua percepção sobre o monitoramento de políticas públicas? (processual)</p> <p>4.7. Na sua opinião, algum fator influencia a utilização dessas informações?</p> <p>4.8. Como você qualifica a publicização das informações geradas pelo monitoramento? Elas são divulgadas de maneira apropriada aos interessados?</p> <p>4.9. Como você qualifica a clareza dos relatórios de monitoramento?</p> <p>4.10. Há incentivos para facilitar o uso das informações geradas?</p> <p>4.11 O processo de monitoramento influenciou de alguma forma a sua opinião sobre a política? (conceitual) ³</p>
<p>5. Desafios e sugestões para uma utilização efetiva dos dados e informações geradas pelo monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de Minas Gerais</p>	<p>5.1. Em sua opinião, de que forma o núcleo gerencial e as unidades podem potencializar o uso dos dados e informações provenientes do monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de MG?</p> <p>5.2. Quais desafios envolvem a utilização dos dados e informações geradas pelo monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de MG?</p> <p>5.3. O que considera importante para o aprimoramento do funcionamento do monitoramento da Política de Prevenção Social à Criminalidade de MG e para o uso das informações geradas por ele?</p>

¹Pergunta direcionada somente para a Subsecretária

² Para Gestores e Analistas foi realizada somente a pergunta 2.1

³ Perguntas direcionadas somente para os Analistas

ANEXO A – Marco conceitual do Programa Fica Vivo!

RECURSOS	ATIVIDADES	PRODUTOS	RESULTADO INTERMEDIÁRIO	RESULTADO FINAL	IMPACTO
PROTEÇÃO SOCIAL					
<ul style="list-style-type: none"> - Implantação e manutenção de CPC de Base Local (por parte da política) - Contratação de gestão e equipe técnica - Capacitação e supervisão 	Realizar a análise da dinâmica social das violências e da criminalidade	<ul style="list-style-type: none"> - Dinâmica social das violências e da criminalidade analisada; - Compreensão das especificidades da dinâmica social das violências e da criminalidade da área de abrangência do Programa; - Mapeamento da dinâmica social vinculada aos conflitos e rivalidades violentas envolvendo adolescentes e jovens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento das demais atividades em consonância com as especificidades do território e do público. 		
<ul style="list-style-type: none"> - Implantação e manutenção de CPC de Base Local (por parte da política) - Contratação de gestão e equipe técnica - Capacitação e supervisão - Contratação de serviços 	Implantar oficinas de esporte, cultura e arte	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas implantadas a partir das especificidades de cada território e do público; - Participação de adolescentes e jovens nas oficinas; - Transmissão de um ofício; - Abertura de espaços para expressão de diferenças e singularidades sem julgamentos morais e preconceituosos; - Criação de espaços de reflexão sobre formas de prevenção e redução de conflitos e rivalidades violentas; - Promoção da circulação de adolescentes e jovens pela região de moradia; - Favorecimento da integração entre adolescentes e jovens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de vínculo entre os adolescentes e jovens e o Programa; - Reflexão sobre formas de prevenção e redução de conflitos e rivalidades violentas; - Ampliação da circulação de adolescentes e jovens pela região de moradia; - Integração entre os adolescentes e jovens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação e fortalecimento da rede de proteção sócio comunitária do adolescente e do jovem. - Prevenção e redução de conflitos e rivalidades violentas envolvendo adolescentes e jovens. 	PREVENÇÃO E REDUÇÃO DE HOMICÍDIOS DOLOSOS DE ADOLESCENTES E JOVENS MORADORES DOS TERRITÓRIOS DE ABRANGÊNCIA DOS CENTROS DE PREVENÇÃO À CRIMINALIDADE
<ul style="list-style-type: none"> - Implantação e manutenção de CPC de Base Local (por parte da política) - Contratação de gestão e equipe técnica - Capacitação e supervisão - Contratação de serviços 	Planejar e executar Projetos Locais	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos Locais planejados e executados a partir das especificidades de cada território e do público; - Participação de adolescentes e jovens nos Projetos Locais; - Favorecimento da integração entre adolescentes e jovens 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento e/ou fortalecimento de vínculo entre os adolescentes e jovens e o Programa; - Integração entre os adolescentes e jovens. 		

<ul style="list-style-type: none"> - Implantação e manutenção de CPC de Base Local (por parte da política) - Contratação de gestão e equipe técnica - Capacitação e supervisão - Contratação de serviços 	<p>Planejar e executar Projetos de Circulação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos Circulação planejados e executados a partir das especificidades de cada território e do público; - Participação de adolescentes e jovens nos Projetos de Circulação; - Promoção da circulação de adolescentes e jovens por diferentes espaços das cidades; - Favorecimento da integração entre adolescentes e jovens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento e/ou fortalecimento de vínculo entre os adolescentes e jovens e o Programa; - Circulação de adolescentes e jovens para além da região de moradia; - Ampliação da perspectiva de circulação e de acesso à cidade; - Integração entre os adolescentes e jovens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação e fortalecimento da rede de proteção sócio comunitária do adolescente e do jovem; 	
<ul style="list-style-type: none"> - Implantação e manutenção de CPC de Base Local (por parte da política) - Contratação de gestão e equipe técnica - Capacitação e supervisão - Contratação de serviços 	<p>Planejar e executar Projetos (Inter) Institucionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos (Inter) Institucionais planejados e executados; - Participação de adolescentes e jovens nos Projetos (Inter)Institucionais; - Favorecimento da integração entre adolescentes e jovens moradores das diferentes áreas atendidas pelo Programa; - Promoção da circulação de adolescentes e jovens por diferentes espaços das cidades; - Criação de espaços de reflexão sobre formas de prevenção e redução de conflitos e rivalidades violentas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento de vínculo entre os adolescentes e jovens e o Programa; - Ampliação da perspectiva de circulação e de acesso à cidade. - Ampliação da participação social, política e cultural dos adolescentes e jovens participantes do Programa; - Integração entre os adolescentes e jovens; - Reflexão sobre formas de prevenção e redução de conflitos e rivalidades violentas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prevenção e redução de conflitos e rivalidades violentas envolvendo adolescentes e jovens. 	<p>PREVENÇÃO E REDUÇÃO DE HOMICÍDIOS DOLOSOS DE ADOLESCENTES E JOVENS MORADORES DOS TERRITÓRIOS DE ABRANGÊNCIA DOS CENTROS DE PREVENÇÃO À CRIMINALIDADE</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Implantação e manutenção de CPC de Base Local (por parte da política) - Contratação de gestão e equipe técnica - Capacitação e supervisão 	<p>Realizar atendimentos individuais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adolescentes e jovens atendidos individualmente; - Criação de espaços de reflexão sobre trajetórias de vida e condutas de risco; - Encaminhamento e acompanhamento de adolescentes e jovens atendidos individualmente; - Adolescentes e jovens encaminhados e acompanhados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento e fortalecimento de vínculo entre os adolescentes e jovens e o Programa; - Reflexão de adolescentes e jovens sobre a própria trajetória de vida e condutas de risco. - Ampliação do acesso de adolescentes e jovens a espaços e serviços públicos e comunitários demandados. 		

RECURSOS	ATIVIDADES	PRODUTOS	RESULTADO INTERMEDIÁRIO	RESULTADO FINAL	IMPACTO
INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA					
- Grupo especializado de policiamento preventivo; - capacitação contínua de efetivo policial;	Capacitação do policiamento preventivo especializado	- Capacitação do policiamento preventivo especializado	- Ampliação da assertividade e tempestividade do policiamento preventivo; - Aproximação entre a população e os policiais; - Contribuir para a ampliação da legitimidade do policiamento preventivo e das ações repressivas;		
- Implantação e manutenção do Sistema de Informação do Grupo de Intervenção Estratégica - SIGIE - Capacitação - Contratação de serviços	Formação e funcionamento de Grupos de Intervenção Estratégica em parceria com o Ministério Público	- Grupos de Intervenção Estratégica formados e em funcionamento; - Compreensão das especificidades da dinâmica social da criminalidade da área de abrangência do Programa; - Monitoramento de pessoas e/ou grupos envolvidos com homicídios relacionados à dinâmica criminal das áreas de abrangência do Programa; - Implantação e alimentação do SIGIE com informações referentes às pessoas e/ou grupos monitorados.	- Aproximação e integração entre os representantes das instituições componentes do GIE; - Estabelecimento e/ou ampliação da troca de informações entre os representantes das instituições componentes do GIE sobre as especificidades da dinâmica social da criminalidade da área de abrangência do Programa; - Priorização da movimentação dos trâmites das fases pré-processual e processual referentes aos crimes relacionados às pessoas e/ou grupos monitorados; - Ampliação da assertividade e tempestividade do policiamento preventivo e repressivo realizado nas áreas de abrangência Programa; - Readequação quanto à prioridade de desenvolvimento das atividades de proteção social.	- Prevenção e redução de conflitos e rivalidades violentas; - Ampliação da sensação de segurança.	PREVENÇÃO E REDUÇÃO DE HOMICÍDIOS DOLOSOS DE ADOLESCENTES E JOVENS MORADORES DOS TERRITÓRIOS DE ABRANGÊNCIA DOS CENTROS DE PREVENÇÃO À CRIMINALIDADE

ANEXO B – Marco conceitual do Programa Mediação de Conflitos

PROBLEMA	ATIVIDADES	PRODUTOS	RESULTADO INTERMEDIÁRIO	INDICADORES	RESULTADO FINAL	IMPACTO
BAIXO ACESSO A DIREITOS E/OU SERVIÇOS	Realização de atendimentos individuais e coletivos de orientação para acesso a direitos	Atendimentos individuais e coletivos de orientação para acesso a direitos realizados	Número de encaminhamentos para acesso a direito realizados	Número de encaminhamentos realizados (levando em consideração o número de atendimentos realizados)	Acesso ampliado a direitos pelo público atendido	Minimizar, prevenir ou evitar que a administração de conflitos em níveis interpessoais, comunitários e institucionais se desdobrem em situações de violência e criminalidade, através do favorecimento do acesso a direitos, enfrentamento da sociabilidade violenta e fortalecimento do capital social
	Monitoramento de casos	Casos monitorados	Melhorar a efetividade dos encaminhamentos realizados.	100% casos monitorados		
	Estudo de casos semanais pela equipe técnica para leitura das complexidades e alinhamento das intervenções	Estudos de casos semanais pela equipe realizados	Produção de conhecimento sobre os casos atendidos	Número de discussão de casos para qualificar os atendimentos. Número de relatórios produzidos.		
	Encaminhamento para atendimentos jurídicos e psicológicos em situações de urgência e de graves violações	Encaminhamentos para atendimentos jurídicos e psicológicos .	Garantir atendimentos jurídicos e psicológicos realizados.	Número de encaminhamentos realizados (levando em consideração o número de atendimentos realizados)		
	Reunião com a rede de proteção local para estudo de casos e estabelecimento de fluxos de atendimento e encaminhamentos	Reuniões realizadas periodicamente para estudo de casos.	Estabelecimento de fluxos para atendimento e encaminhamentos.			
SOCIABILIDADE VIOLENTA SOCIABILIDADE VIOLENTA	Realização de atendimentos individuais e coletivos em mediação de conflitos	Atendimentos individuais e coletivos em mediação de conflitos realizados	Avaliação do processo de mediação a partir do reposicionamento do sujeito frente ao conflito	Número de atendimentos realizados.	Aumento do repertório de formas pacíficas de solucionar conflitos por parte do público alvo e da rede de proteção local para intervenção nas violências identificadas.	
	Realização de ações de sensibilização e instrumentalização da rede de proteção local em mediação de conflitos	Ações de sensibilização e instrumentalização realizadas	Atores da rede de proteção local sensibilizados e instrumentalizados em mediação de conflitos Assertividade dos encaminhamentos	Percentual de pessoas sensibilizadas e instrumentalizadas em mediação de conflitos		

SOCIABILIDADE VIOLENTA SOCIABILIDADE VIOLENTA	Realização de ações de sensibilização e capacitação da comunidade sobre os princípios e técnicas de mediação de conflitos	Ações realizadas de sensibilização e capacitação da comunidade sobre os princípios e técnicas da mediação de conflitos.	realizados pela rede para o PMC Público alvo capacitados em princípios e técnicas da mediação de conflitos	Número de capacitados em princípios e técnicas da mediação de conflitos.	Aumento do repertório de formas pacíficas de solucionar conflitos por parte do público alvo e da rede de proteção local para intervenção nas violências identificadas. Aumento do repertório de formas pacíficas de solucionar conflitos por parte do público alvo e da rede de proteção local para intervenção nas violências identificadas.	Minimizar, prevenir ou evitar que a administração de conflitos em níveis interpessoais, comunitários e institucionais se desdobrem em situações de violência e criminalidade, através do favorecimento do acesso a direitos, enfrentamento da sociabilidade violenta e fortalecimento do capital social
	Socialização da comunicação não violenta e da cultura de paz	Socialização da comunicação não violenta e da cultura de paz realizadas	Maior assimilação pela comunidade sobre a importância da técnica da comunicação não violenta e da filosofia da cultura de paz.			
BAIXO CAPITAL SOCIAL	Realização de Diagnóstico Organizacional comunitário	Diagnóstico Organizacional Comunitário realizado	Identificação e fomento das relações de solidariedade e confiabilidade, e capacidade de mobilização e organização comunitária	Número de diagnóstico organizacional comunitários realizados	Comunidade organizada para o enfrentamento das violências e criminalidades.	
	Mapeamento contínuo da rede de proteção local	Rede de proteção local mapeada continuamente.	Maior conhecimento da rede de proteção local existente para articulação e encaminhamentos	Registro atualizada da rede de proteção local existente		
	Promoção de espaços para fortalecer vínculos de cooperação entre os atores da rede de proteção local	Atividades de integração com a rede realizadas.	Rede articulada para desenvolvimento de ações conjuntas, estudo de casos, fluxos estabelecidos e vínculo de cooperação fortalecido	Número de atividades desenvolvidas em conjunto		
	Estimular a participação popular em espaços de debate e construção de soluções para	Ações de divulgação e sensibilização sobre espaços de participação popular realizadas	Presença de moradores em espaços de debate e construção de soluções para	número de ações de divulgação e sensibilização		

	problemas comunitários		problemas comunitários.			
ATIVIDADES QUE INTEGRAM TODOS OS EIXOS: BAIXO ACESSO A DIREITOS E/ OU SERVIÇOS, BAIXO CAPITAL SOCIAL E SOCIABILIDADE VIOLENTA.	Leitura e análise da dinâmica criminal	Direcionamento das atividades do Programa, através da dinâmica criminal analisada e fatores de riscos* prioritários identificados.	Produção de conhecimento sobre fatores de riscos que contribuem para a ocorrência de formas violentas de administração de conflitos.	Número de relatórios produzidos.	Maior assertividade e efetividades das atividades realizadas pelo Programa Mediação de Conflitos	
	Execução de Projetos Temáticos para intervenção nos fatores de risco associados ao baixo acesso a direitos, organização comunitária, e sociabilidade violenta.	Projetos Temáticos sobre baixo acesso a direitos, organização comunitária, e sociabilidade violenta realizados.	Orientação sobre direitos básicos, organização comunitária e sociabilidade violenta.	Quantidade de projetos que executam a temática pretendida		
	Execução de Projetos Institucionais para intervenção nos fatores de risco associados a baixo acesso a direitos, organização comunitária, e sociabilidade violenta.	Projetos Institucionais sobre acesso a direitos, organização comunitária, e sociabilidade violenta. realizados	Orientação sobre direitos básicos, organização comunitária e formas pacíficas de resolução de conflitos.	Quantidade de projetos que executam a temática pretendida	Maior assertividade e efetividades das atividades realizadas pelo Programa Mediação de Conflitos	Minimizar, prevenir ou evitar que a administração de conflitos em níveis interpessoais, comunitários e institucionais se desdobrem em situações de violência e criminalidade, através do favorecimento do acesso a direitos, enfrentamento da sociabilidade violenta e fortalecimento do capital social
ATIVIDADES QUE INTEGRAM TODOS OS EIXOS: BAIXO ACESSO A DIREITOS E/ OU SERVIÇOS, BAIXO CAPITAL SOCIAL E SOCIABILIDADE VIOLENTA	Encontros Metodológicos com as equipes técnicas para formação e capacitação contínua das equipes.	Encontros Metodológicos realizados.	Produção de conhecimento sobre as temáticas de acesso ampliado aos direitos, sociabilidade violenta e capital social.	Percentual de analistas sociais capacitados para as temáticas de acesso ampliado ao direito, sociabilidade violenta, capital social.		

ANEXO C – Marco conceitual do Programa Central de Acompanhamento de Alternativas Penais

ATIVIDADES	PRODUTOS	RESULTADO INTERMEDIÁRIO	RESULTADO CENTRAL	IMPACTO
Fatores prejudiciais que interferem na aplicação das alternativas penais pelo Sistema de Justiça Criminal			Resultados obtidos pela soma dos resultados intermediários	Resultado obtido pela soma dos resultados centrais
<p>1) Celebração de Termo de Cooperação entre SESP, TJMG, MPMG e DPMG;</p> <p>2) Reuniões periódicas com o Poder Judiciário, Ministério Público e Defensoria Pública nos Municípios parceiros;</p> <p>3) Construção de fluxos de monitoramento e envio de informações regulares ao Sistema de Justiça Criminal sobre o cumprimento da alternativa penal de cada pessoa acompanhada;</p> <p>4) Alimentação de banco de dados e produção de relatórios sobre o público e alternativas penais monitoradas;</p>	<p>1) Termo de Cooperação celebrado;</p> <p>2 e 3) Fluxos de encaminhamento, monitoramento e avaliação das alternativas penais construídos junto aos órgãos do Sistema de Justiça Criminal em cada Comarca;</p> <p>4) informações e dados sobre o perfil do público atendido e sobre o cumprimento das AP sistematizadas e publicizadas.</p>	<p>1) Órgãos do Sistema de Justiça Criminal articulados e alinhados para a aplicação e encaminhamento das AP;</p> <p>2) Fortalecimento dos meios de fiscalização e monitoramento do cumprimento das AP de cada pessoa acompanhada;</p> <p>3) Garantir e ampliar as possibilidades de encaminhamento de pessoas em cumprimento de AP para a rede de instituições parceiras;</p> <p>4) Publicização e disseminação de informações e dados sobre a efetividade da responsabilização penal via AP</p>		<p>FORTELECIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DAS ALTERNATIVAS PENAIS</p>
<p>5) Celebração de Termo de Cooperação Técnica com as Prefeituras Municipais parceiras;</p> <p>6) Elaboração de diagnósticos de instituições presentes em cada Município;</p> <p>7) Mapeamento e captação de instituições visando o recebimento de pessoas para cumprimento das AP;</p> <p>8) Distribuição de materiais de divulgação sobre as alternativas</p>	<p>5) Termo de Cooperação Técnica com os Municípios parceiros celebrados</p> <p>6) Diagnósticos com as instituições presentes no Município elaborados, contendo o registro da percepção inicial das instituições sobre a política de alternativas penais e a identificação de instituições favoráveis a captação de parcerias</p> <p>7) Instituições mapeadas e parcerias celebradas</p> <p>8) Circulação nos municípios de informações sobre o programa e</p>	<p>5 e 6) Maior assertividade na celebração de parcerias e identificação de resistências e limitações das instituições para o recebimento das AP;</p> <p>7 e 8) Rede de instituições parceiras articulada e disponíveis para o recebimento de pessoas em cumprimento de AP;</p> <p>9.A) Suporte célere e contínuo junto a rede parceira;</p> <p>9.B) Prevenção e solução conjunta de problemas no decorrer da execução da AP;</p>	<p>Aumento da confiabilidade dos atores do Sistema de Justiça Criminal para aplicação das Alternativas Penais nos tipos penais cabíveis.</p> <p>Constituição de rede de instituições parceiras corresponsáveis pela efetiva execução das Alternativas Penais.</p> <p>Elevação dos índices de cumprimento das alternativas penais</p>	

<p>penais nas redes dos municípios;</p> <p>9) Visitas periódicas e estudo de caso junto às instituições parceiras;</p> <p>10) Execução de encontros com a rede;</p> <p>11) Execução de seminários de âmbito municipal e estadual</p>	<p>contendo orientações sobre a parceira para recebimento de APs;</p> <p>9.A) Instituições orientadas sobre a adequada execução das alternativas penais;</p> <p>9.B) Casos encaminhados devidamente orientados e acompanhados;</p> <p>10 e 11) Instituições informadas sobre a importância das AP no escopo da segurança pública e capacitadas sobre as regras e procedimentos inerentes a execução das AP</p>	<p>10 e 11) Maior compreensão das instituições sobre a relevância de sua participação na execução das AP e qualificação do acompanhamento do público encaminhado;</p>	<p>Qualificação e ampliação das possibilidades de cumprimento da prestação de serviços à comunidade, como forma de promover a participação social e o protagonismo do cumpridor na comunidade.</p> <p>Desenvolvimento de abordagens especializadas para determinados tipos penais</p> <p>Promoção e consolidação de projetos e práticas de Justiça Restaurativa.</p> <p>Ampliação das possibilidades de intervenção em conflitos e violências via medidas cautelares.</p>	
<p>12) Realizar atendimentos individuais periódicos do público;</p> <p>13) Realizar atendimentos grupais no decorrer do cumprimento das alternativas penais (Grupos de inicialização, Grupos de Acompanhamento e Grupos de Finalização);</p> <p>14) Estudo de casos para triagem dos encaminhamentos e início do cumprimento das alternativas penais;</p> <p>15) Articulação prévia com as instituições parceiras visando o encaminhamento para o cumprimento de prestação de serviços à comunidade;</p> <p>16) Contatos diversos (telefonemas e cartas convocatórias) com as pessoas em descumprimento / cumprimento irregular</p> <p>17) Visitas <i>in loco</i> as instituições com pessoas em</p>	<p>12) Pessoas informadas e orientadas sobre a execução das AP, a partir das especificidades de sua medida;</p> <p>13) Grupos de qualificação do acompanhamento das APs realizados, orientações transmitidas, dúvidas esclarecidas e dificuldades compartilhadas;</p> <p>14) Casos estudados por equipe interdisciplinar para definição do(s) encaminhamento(s);</p> <p>15) Instituição previamente orientada sobre as especificidades dos casos encaminhado (s);</p> <p>16) Casos monitorados e intervenções para evitar descumprimentos realizadas;</p> <p>17) Penas e Medidas fiscalizadas e pessoas em cumprimento de AP acompanhadas <i>in loco</i>;</p> <p>18) Parcerias celebradas ou instituições contratadas para a execução de Projetos Temáticos de Execução de AP: Grupos reflexivos e pedagógicos focados em fatores e contextos de risco relacionados a</p>	<p>12) Pessoas orientadas, sensibilizadas e motivadas para o cumprimento da AP;</p> <p>13) Qualificação da execução por meio da participação coletiva das pessoas em cumprimento das AP;</p> <p>14) Encaminhamento assertivo e apropriado, conforme as especificidades do caso;</p> <p>15) Acolhimento e acompanhamento mais qualificado por parte das instituições;</p> <p>16) Favorecer a retomada dos casos em descumprimentos ou cumprimentos irregulares, bem como propiciar maior controle sobre a regularidade do cumprimento das AP;</p> <p>17) Maior suporte as pessoas em cumprimento de AP, bem como maior controle sobre a regularidade do cumprimento das AP;</p> <p>18) Pessoas em cumprimento de AP instruídas e sensibilizadas sobre a desnaturalização da prática de violências e crimes e sobre o</p>	<p>Aumento da confiabilidade dos atores do Sistema de Justiça Criminal para aplicação das Alternativas Penais nos tipos penais cabíveis.</p> <p>Constituição de rede de instituições parceiras corresponsáveis pela efetiva execução das Alternativas Penais.</p>	<p>FORTALECIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DAS ALTERNATIVAS PENAIS</p>

<p>cumprimento de alternativas penais</p> <p>18) Articulação de parcerias e/ou contratação de instituições para execução de projetos de execução de alternativas penais, em conformidade com o delito cometido e com as especificidades do caso;</p> <p>19) Sensibilizar as partes envolvidas em determinados crimes, visando o desenvolvimento de práticas restaurativas;</p> <p>20) Monitorar e acompanhar os desdobramentos dos acordos realizados via práticas restaurativas;</p> <p>21) Identificação e encaminhamento das demandas sociais apresentadas pelo público para a rede de proteção social competente.</p>	<p>determinados delitos (conforme área temática);</p> <p>19) Pessoas sensibilizadas e orientadas sobre os procedimentos e benefícios das práticas restaurativas;</p> <p>20) Acordos restaurativos desenvolvidos e monitorados;</p> <p>21) Demandas sociais encaminhadas para os equipamentos responsáveis</p>	<p>reposicionamento pessoal em relação a comportamentos de risco;</p> <p>19) Adoção e fortalecimento de abordagens não punitivas, com foco na restauração dos danos e das relações, como modalidade de AP, conforme a peculiaridade dos casos;</p> <p>20) Aprimoramento das práticas restaurativas e fortalecimento das intervenções de cunho preventivo e pedagógico;</p> <p>21) Aumento dos fatores de proteção social do público atendido, de forma a reduzir riscos de descumprimento da AP e de agravamento dos processos de criminalização.</p>	<p>Elevação dos índices de cumprimento das alternativas penais</p> <p>Qualificação e ampliação das possibilidades de cumprimento da prestação de serviços à comunidade, como forma de promover a participação social e o protagonismo do cumpridor na comunidade.</p> <p>Desenvolvimento de abordagens especializadas para determinados tipos penais</p> <p>Promoção e consolidação de projetos e práticas de Justiça Restaurativa.</p> <p>Ampliação das possibilidades de intervenção em conflitos e violências via medidas cautelares.</p>	
---	---	---	--	--

ANEXO D – Marco conceitual do Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional

ATIVIDADES	PRODUTOS	RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS	RESULTADO GERAL	IMPACTO
Celebração de Termo de Cooperação entre SESP, TJMG, MPMG e DPMG	Termo de Cooperação celebrado	Garantir o atendimento qualificado às pessoas egressas do sistema prisional, enquanto direito assegurado na Lei de Execuções Penais e disposto em legislações específicas	Favorecer o acesso a direitos sociais e promover condições de inclusão social de pessoas egressas do sistema prisional, para contribuir com a retomada da vida em liberdade	Redução de fatores de risco para a reincidência criminal, vitimização e / ou reentrada no sistema prisional
Estruturação / expansão de Centros de Inclusão Social de Egressos para atendimento do público e formação continuada da equipe técnica	Centro de Inclusão social de egressos implantados / estruturados Equipes técnicas contratadas e capacitadas			
Realização de atendimentos individuais realizados por analistas sociais com formação multidisciplinar	Número de atendimentos realizados			
Celebração de contrato para aquisição de cestas básicas e vales transporte para suporte imediato às pessoas egressas	Contratos celebrados para aquisição de cestas e vales sociais	Intervir em fatores de vulnerabilidades pessoais e sociais que possam favorecer o comportamento de risco, a vitimização e a reincidência criminal		
Articulação com as instituições públicas e privadas para a inserção de pessoas egressas na Rede de Proteção Social	Encaminhamentos para serviços e políticas públicas / acompanhamento dos retornos	Esclarecer e sensibilizar as instituições públicas para o atendimento das demandas apresentadas pelo público enquanto direitos não comprometidos pela condenação criminal		
Projetos e intervenções coletivas que promovam o acesso a direitos, o exercício da cidadania e a participação social	Intervenções coletivas realizadas / ações de participação social promovidas ou fomentadas	Possibilitar o acesso às informações, ao conhecimento, valorizando os seus saberes formais e informais, e favorecendo a ressignificação da condição de egresso do sistema prisional		
Atendimentos e orientações para familiares de pessoas egressas do sistema prisional	Número de familiares de egressos orientados e atendidos	Contribuir para o fortalecimento de vínculos familiares e de apoio sociocomunitário	Favorecer o acesso a direitos sociais e promover condições de inclusão social de pessoas egressas do	Redução de fatores de risco para a reincidência criminal,

Projetos e grupos com pré-egressos e pré-egressas em unidades prisionais / articulação com o sistema prisional / acesso e divulgação	Número projetos e oficinas temáticas realizadas em estabelecimentos prisionais dos municípios atendidos pelo PrEsp / número de participantes	Favorecer o acesso do pré-egresso ao PrEsp após a retomada da vida em liberdade	sistema prisional, para contribuir com a retomada da vida em liberdade	vitimização e / ou reentrada no sistema prisional
Articulação com o Sistema de Justiça Criminal (Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública, Polícia Civil e Polícia Militar) e Ouvidorias.	Reuniões realizadas / encontros com representantes dos órgãos que compõem o Sistema de Justiça Criminal	Favorecer o acesso à justiça e promover alternativas de caráter reflexivo para o cumprimento de condicionalidades.		
Interlocação com órgãos e instituições responsáveis por monitoração eletrônica e/ou fiscalização de condicionalidades				
Realização de projetos e oficinas temáticas de execução penal e acompanhamento de condicionalidades	Grupos / projetos realizados / cumprimento de condicionalidades			
Articulação com a Rede de Trabalho e Qualificação Profissional para a capacitação de pessoas egressas do sistema prisional	Aumento de escolaridade e qualificação das pessoas egressas acompanhadas	Estimular o acesso de serviços que visam o aumento da escolaridade e qualificação das pessoas egressas acompanhadas pelo programa	Favorecer o acesso a direitos sociais e promover condições de inclusão social de pessoas egressas do sistema prisional, para contribuir com a retomada da vida em liberdade	

ANEXO E – Indicadores de metas do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG)

Instrumento	Programa	Indicador	Metas 2018	Metas 2019	Metas 2020
PPAG	Ceapa	Número absoluto de alternativas penais monitoradas	17.687 alternativas penais monitoradas	18.041 alternativas penais monitoradas	18.402 alternativas penais monitoradas
PPAG	Ceapa	Percentual de cumprimento de alternativas penais	88% de cumprimento de alternativas penais	89% de cumprimento de alternativas penais	90% de cumprimento de alternativas penais
PPAG	Fica Vivo!	Média de participação mensal de jovens no programa Fica Vivo!	10.000 participações mensais	10.500 participações mensais	11.000 participações mensais
PPAG	PMC	Percentual de solução pacífica em casos de mediação de conflitos	90,4% de solução pacífica em casos de mediação de conflitos	90,5% de solução pacífica em casos de mediação de conflitos	90,6% de solução pacífica em casos de mediação de conflitos
PPAG	PMC	Número absoluto de encaminhamentos do Programa de Mediação de Conflitos para a rede de proteção social	2.400 encaminhamentos do Programa Mediação de Conflitos para a rede de proteção social	3.000 encaminhamentos do Programa Mediação de Conflitos para a rede de proteção social	3.600 encaminhamentos do Programa Mediação de Conflitos para a rede de proteção social
PPAG	PMC	Número absoluto de atendimentos no Programa Mediação de Conflitos	21.600 atendimentos no Programa Mediação de Conflitos	22.800 atendimentos no Programa Mediação de Conflitos	24.000 atendimentos no Programa Mediação de Conflitos
PPAG	Política de Prevenção	Relatórios das dinâmicas sociais de violências e criminalidades nas áreas de atuação dos CPC	134	142	150
PPAG	PrEsp	Número absoluto de atendimentos realizados pelo PrEsp	22.000 atendimentos realizados pelo PrEsp	22.500 atendimentos realizados pelo PrEsp	23.000 atendimentos realizados pelo PrEsp

ANEXO F – Indicadores e metas do site MG Planeja da Seplag

Instrumento	Programa	Indicador	Metas 2018
MG Planeja	Ceapa	Número de alternativas penais monitoradas pelo Programa Ceapa	17.687 alternativas penais monitoradas pelo Programa Ceapa por ano
MG Planeja	Fica Vivo!	Média de participação mensal de jovens no programa Fica Vivo!	10.000 participações mensais
MG Planeja	PMC	Número de atendimentos realizados pelo Programa Mediação de Conflitos	21.600 atendimentos no Programa Mediação de Conflitos
MG Planeja	PrEsp	Número de atendimentos realizados pelo Programa de Inclusão Social dos egressos do Sistema Prisional – PrEsp	22.000 atendimentos realizados pelo PrEsp
MG Planeja	Política de Prevenção	Capacitar policiais civis e militares em prevenção social à criminalidade	120 policiais capacitados em prevenção social à criminalidade
MG Planeja	Política de Prevenção	Realizar ações de prevenção à criminalidade dentro das escolas	20 ações realizadas

ANEXO G – Indicadores e metas do Pacto pelo Cidadão 2016

Instrumento	Programa	Indicador	Metas 2018
Pacto pelo Cidadão	Fica Vivo!	Atender jovens moradores de territórios com maior concentração de crimes hediondos no PFV!	10.000 jovens atendidos (BH, Betim, Contagem, Ribeirão das Neves, Santa Luzia)
Pacto pelo Cidadão	Política de Prevenção	Realizar ações de prevenção à criminalidade dentro das escolas	20 ações realizadas
Pacto pelo Cidadão	Política de Prevenção	Capacitar policiais civis e militares em prevenção social à criminalidade	120 policiais capacitados

ANEXO H – Indicadores e metas do Plano Estratégico da Sesp 2017-2019

Instrumento	Programa	Indicador	Metas 2018	Metas 2019
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Ceapa	Número de alternativas penais monitoradas pelo Programa Ceapa	18.100 alternativas penais monitoradas pelo Programa Ceapa por ano	18.100 alternativas penais monitoradas pelo Programa Ceapa por ano
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Ceapa	Percentual de cumprimento regular de alternativas penais	92% de cumprimento regular de alternativas penais	92% de cumprimento regular de alternativas penais
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Ceapa	Projetos temáticos de execução penal nos campos de “uso de drogas ilícitas”, “múltiplas violências” e “trânsito” executados	60 Projetos Temáticos implantados	60 Projetos Temáticos implantados
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Ceapa	Projetos temáticos de responsabilização de homens processados e julgados no âmbito da Lei Maria da Penha executados	60 Projetos Temáticos executados	60 Projetos Temáticos executados
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Ceapa	Número de pessoas atendidas	700 pessoas atendidas por ano	700 pessoas atendidas por ano
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Ceapa	Número de práticas restaurativas realizadas	100 práticas restaurativas realizadas	100 práticas restaurativas realizadas
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Ceapa	Percentual de profissionais capacitados	100% dos profissionais capacitados	100% dos profissionais capacitados
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Ceapa	Implantar novos Centros de Alternativas Penais	2 CAPs implantados	
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	SPPP	Número de projetos de inovação em políticas penais de prevenção social à criminalidade realizados	4 projetos de inovação em políticas penais de prevenção social à criminalidade realizados	4 projetos de inovação em políticas penais de prevenção social à criminalidade realizados

Instrumento	Programa	Indicador	Metas 2018	Metas 2019
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Fica Vivo!	Número de jovens atendidos nas diversas modalidades do Programa Fica Vivo!	10.800 jovens atendidos nas diversas modalidades do Programa Fica Vivo!	10.800 jovens atendidos nas diversas modalidades do Programa Fica Vivo!
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Fica Vivo!	Número de Projetos de Circulação realizados	32 Projetos de Circulação realizados	32 Projetos de Circulação realizados
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Fica Vivo!	Número de Projetos Locais realizados	40 Projetos Locais realizados por ano	40 Projetos Locais realizados por ano
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Fica Vivo!	Número de oficinas executadas	500 oficinas executadas por ano	500 oficinas executadas por ano
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Fica Vivo!	Número de ações articuladas e integradas do GIE realizadas	70 ações articuladas e integradas do GIE realizadas por ano	70 ações articuladas e integradas do GIE realizadas por ano
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Fica Vivo!	Projetos Institucionais realizados (Olimpíadas, Exposição de Grafite e Projeto Cultural)	3 Projetos Institucionais realizados por ano	3 Projetos Institucionais realizados por ano
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Fica Vivo!	Realizar Fóruns Municipais de Juventudes para discussão de temáticas pertinentes a segurança pública e letalidade juvenil, visando a integração de jovens, reflexões sobre formas de convivência e formação de multiplicadores sobre a temática	10 Fóruns Municipais de Juventude realizados	10 Fóruns Municipais de Juventude realizados
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	SPTP	Número de ações de prevenção à criminalidade realizadas em parceria com as escolas	20 ações de prevenção à criminalidade realizadas em parceria com as escolas	20 ações de prevenção à criminalidade realizadas em parceria com as escolas
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	SPTP	Número de intervenções inovadoras executadas nos territórios com maior concentração de criminalidade e violência visando prevenir a criminalidade	10 intervenções inovadoras executadas por ano nos territórios com maior concentração de criminalidade e violência visando prevenir a criminalidade	10 intervenções inovadoras executadas por ano nos territórios com maior concentração de criminalidade e violência visando prevenir a criminalidade

Instrumento	Programa	Indicador	Metas 2018	Metas 2019
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	SPTP	Realizar capacitações conjuntas e elaborar fluxo integrado entre SUPEC e SUPOD no sentido de potencializar a abordagem de mediação de conflitos para abarcar a temática de drogas	Técnicos da política de prevenção à criminalidade capacitados	Técnicos da política de prevenção à criminalidade capacitados
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	SPTP	Desenvolver ações integradas entre SUASE e SUPEC para inserção dos adolescentes desligados do Sistema Socioeducativo nos programas Fica Vivo! e PMC	Avaliar e expandir o projeto piloto para outros municípios com CPC e adolescentes desligados do Sistema Socioeducativo	Avaliar e expandir o projeto piloto para outros municípios com CPC e adolescentes desligados do Sistema Socioeducativo
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	PMC	Número de atendimentos realizados pelo Programa Mediação de Conflitos	24.600 atendimentos realizados pelo Programa Mediação de Conflitos por ano	24.600 atendimentos realizados pelo Programa Mediação de Conflitos por ano
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	PMC	Número de Projetos Temáticos realizados em territórios com maior concentração de criminalidade e violência	32 Projetos Temáticos realizados em territórios com maior concentração de criminalidade e violência	32 Projetos Temáticos realizados em territórios com maior concentração de criminalidade e violência
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	PMC	Número de Projetos Institucionais realizados	20 Projetos Institucionais realizados	20 Projetos Institucionais realizados
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	PMC	Número de ações realizadas com o Projeto “Mediadores Comunitários”	5.000 ações realizadas com o Projeto “Mediadores Comunitários” por ano	5.000 ações realizadas com o Projeto “Mediadores Comunitários” por ano

Instrumento	Programa	Indicador	Metas 2018	Metas 2019
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	SPTP	Número de ações de enfrentamento à violência de gênero realizadas pelos Programas de Prevenção Social à Criminalidade	25 ações de enfrentamento à violência de gênero realizadas pelos Programas de Prevenção Social à Criminalidade	25 ações de enfrentamento à violência de gênero realizadas pelos Programas de Prevenção Social à Criminalidade
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	SPTP	Implantar novos CPC de Base Local	3 CPC de Base Local implantados	3 CPC de Base Local implantados
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	SPTP	Realizar Fóruns Territoriais de Prevenção Social às Violências e Criminalidades	25 Fóruns Territoriais de Prevenção realizados	25 Fóruns Territoriais de Prevenção realizados
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Política de Prevenção	Tramitar e aprovar a Lei que institucionaliza a Política de Prevenção Social à Criminalidade como política de Estado	Lei aprovada	
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	Política de Prevenção	Realizar o Fórum Estadual de Prevenção Social às Violências e Criminalidades, visando promover um espaço estadual de discussão da segurança pública e prevenção à criminalidade com o público atendido	2 encontros do Fórum Estadual de Prevenção Social às Violências e Criminalidades realizados	2 encontros do Fórum Estadual de Prevenção Social às Violências e Criminalidades realizados
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	PrEsp	Número de atendimentos realizados pelo Programa de Inclusão Social dos egressos do Sistema Prisional – PrEsp	19.000 atendimentos realizados pelo Programa de Inclusão Social dos egressos do Sistema Prisional – PrEsp	19.000 atendimentos realizados pelo Programa de Inclusão Social dos egressos do Sistema Prisional – PrEsp
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	PrEsp	Número de grupos reflexivos de pré-egressos realizados	100 grupos reflexivos de pré-egressos realizados	100 grupos reflexivos de pré-egressos realizados

Instrumento	Programa	Indicador	Metas 2018	Metas 2019
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	PrEsp	Número de oficinas temáticas realizadas com egressos	50 oficinas temáticas realizadas com egressos	50 oficinas temáticas realizadas com egressos
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	PrEsp	Número de egressos do Sistema Prisional atendidos pelo Projeto Jovens Aprendizizes	10 egressos do Sistema Prisional atendidos pelo Projeto Jovens Aprendizizes por ano	10 egressos do Sistema Prisional atendidos pelo Projeto Jovens Aprendizizes por ano
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	PrEsp	Número de Unidades de Prevenção à Criminalidade com o Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional – PrEsp – implantado	Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional – PrEsp – implantado em 03 Unidades de Prevenção à Criminalidade	Programa de Inclusão Social de Egressos do Sistema Prisional – PrEsp – implantado em 03 Unidades de Prevenção à Criminalidade
PLANO ESTRATÉGICO DA SESP	SPTP	Capacitar policiais civis e militares em prevenção social à criminalidade	120 policiais capacitados em prevenção social à criminalidade	120 policiais capacitados em prevenção social à criminalidade

ANEXO I – Indicadores e metas do Termo de Parceria n° 44/2017

Instrumento	Programa	Indicador	Metas 2018	Metas 2019	Metas 2020
TERMO DE PARCERIA	Ceapa	Número acumulado de atendimentos realizados pelo Programa CEAPA	29.250 atendimentos realizados pelo Programa Ceapa	33.000 atendimentos realizados pelo Programa Ceapa	13.750 atendimentos realizados pelo Programa Ceapa
TERMO DE PARCERIA	Ceapa	Percentual de cumprimento de alternativas penais monitoradas pelo Programa CEAPA	94% de cumprimento de alternativas penais monitoradas pelo Programa Ceapa	94% de cumprimento de alternativas penais monitoradas pelo Programa Ceapa	94% de cumprimento de alternativas penais monitoradas pelo Programa Ceapa
TERMO DE PARCERIA	Ceapa	Número acumulado de ações do Programa CEAPA junto às redes de apoio	2.983 ações do Programa CEAPA junto às redes de apoio	2.916 ações do Programa CEAPA junto às redes de apoio	1.250 ações do Programa CEAPA junto às redes de apoio
TERMO DE PARCERIA	Fica Vivo!	Média mensal de Projetos de oficinas executadas através do Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo!	490 oficinas executadas por mês através do Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo!	505 oficinas executadas por mês através do Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo!	510 oficinas executadas por mês através do Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo!
TERMO DE PARCERIA	Fica Vivo!	Média mensal de jovens participantes nas oficinas do Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo!	8.759 jovens participantes nas oficinas do Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo! por mês	10.291 jovens participantes nas oficinas do Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo! por mês	10.500 jovens participantes nas oficinas do Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo! por mês
TERMO DE PARCERIA	Fica Vivo!	Número acumulado de atendimentos realizados pelo Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo!	132.209 atendimentos realizados pelo Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo!	151.100 atendimentos realizados pelo Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo!	64.000 atendimentos realizados pelo Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo!

Instrumento	Programa	Indicador	Metas 2018	Metas 2019	Metas 2020
TERMO DE PARCERIA	PMC	Número acumulado de atendimentos realizados pelo Programa Mediação de Conflitos	14.900 atendimentos realizados pelo Programa Mediação de Conflitos	22.300 atendimentos realizados pelo Programa Mediação de Conflitos	9.500 atendimentos realizados pelo Programa Mediação de Conflitos
TERMO DE PARCERIA	PMC	Número acumulado de pessoas atendidas pelo Programa Mediação de Conflitos	3.150 pessoas atendidas pelo Programa Mediação de Conflitos	4.410 pessoas atendidas pelo Programa Mediação de Conflitos	1.990 pessoas atendidas pelo Programa Mediação de Conflitos
TERMO DE PARCERIA	PMC	Número acumulado de encaminhamentos do Programa Mediação de Conflitos para a rede de proteção social	1.630 encaminhamentos do Programa Mediação de Conflitos para a rede de proteção social	2.750 encaminhamentos do Programa Mediação de Conflitos para a rede de proteção social	1.250 encaminhamentos do Programa Mediação de Conflitos para a rede de proteção social
TERMO DE PARCERIA	PrEsp	Número acumulado de novos egressos inscritos no Programa PrEsp	3.566 novos egressos inscritos no Programa PrEsp	3.683 novos egressos inscritos no Programa PrEsp	1.500 novos egressos inscritos no Programa PrEsp
TERMO DE PARCERIA	PrEsp	Número acumulado de atendimentos realizados pelo Programa PrEsp	20.933 atendimentos realizados pelo Programa PrEsp	22.291 atendimentos realizados pelo Programa PrEsp	9.375 atendimentos realizados pelo Programa PrEsp
TERMO DE PARCERIA	PrEsp	Número acumulado de atividades de mobilização da rede para fins de inclusão social de egressos do Sistema Prisional	1.538 atividades de mobilização da rede para fins de inclusão social de egressos do Sistema Prisional	1.541 atividades de mobilização da rede para fins de inclusão social de egressos do Sistema Prisional	625 atividades de mobilização da rede para fins de inclusão social de egressos do Sistema Prisional