

MAJ PM HUDSON TABAJARA CAMILLI

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL – A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES
DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DAS UNIDADES OPERACIONAIS DA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO.**

Monografia de conclusão de curso apresentada
ao Departamento de Ciências Contábeis do Setor
de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná, como requisito para a
obtenção do título de Especialista em Estratégias
em Segurança Pública.

**Orientador: Professor Américo Augusto
Nogueira Vieira, D. Sc.**

CURITIBA

2007

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a **DEUS**, por ter derramado tantas bênçãos em minha vida.

À querida **POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO**, álveo de minha formação e, em especial, pela confiança em mim depositada, honrando-me com a indicação para freqüentar o principal curso das instituições policiais-militares, em duas das melhores instituições do país: **Polícia Militar do Paraná (PMPR)** e **Universidade Federal do Paraná (UFPR)**.

A todos os **Professores da Academia Policial Militar do Guatupê (APMG)** e da **UFPR**, que proporcionaram o desenvolvimento do curso no nível que pretendiam ambas as instituições, os discentes e que certamente toda a sociedade deseja.

À **Polícia Militar do Paraná**, na pessoa do Excelentíssimo Comandante Geral, **Cel PM Nemésio Xavier de França Filho**, pela fraterna acolhida e, especialmente, por proporcionar a formação qualificada que possibilitará um melhor desempenho de minhas funções em prol do povo paulista.

Ao meu professor, **MAJ PM RR Jorge Dirceu Vanzuit**, por ter me presenteado ao aceitar orientar-me neste trabalho.

Ao **Professor Doutor Américo Augusto Nogueira Vieira**, por ter proporcionado, em sala de aula, brilhantes explanações que foram muito além da mera exposição do conteúdo programático de sua matéria e nos tornou, talvez, nem piores nem melhores, mas certamente diferentes.

Ao meu querido irmão, **Maj PM Helson Lever Camilli**, pela grande colaboração na revisão geral da obra.

Ao meu querido irmão, **Hélio Camilli**, pela tradução do resumo.

Ao Cel Res PM Orlando Rodrigues de Camargo Filho, pela gentileza da indicação de bibliografia pertinente ao assunto deste trabalho.

Ao Cap PM Airton Edno Ribeiro, pela inestimável colaboração na correção ortográfica da presente monografia.

Ao 1º Ten PM Edilson Aparício Santos, primeiramente, o meu reconhecimento pela significativa parcela de responsabilidade na concepção e implantação do sistema de medição de desempenho que este trabalho ousou apresentar como modelo para o desenvolvimento de um sistema corporativo na PMESP e, também, pela colaboração em várias etapas da produção desta monografia.

Ao 1º Ten Fem PM Glauce Anselmo Cavalli, na colaboração da elaboração do texto técnico acerca do indicador "Desempenho Financeiro".

Ao Sd PM Eduardo Schincariol, pela inestimável colaboração na elaboração do item "Resultados", pois seus conhecimentos técnicos abreviaram o tempo de elaboração e enriqueceram o trabalho.

A todos Oficiais e Praças do CPI-2 que, direta ou indiretamente, colaboraram na concepção e implantação do Sistema "Supervisão Geral".

DEDICATÓRIA

À querida esposa, Rogéria, pela compreensão acerca da necessidade de minha total dedicação ao Curso Superior de Polícia e, em especial, pelo apoio incondicional, fundamental para a conclusão, com sucesso, de mais esta importante etapa da minha carreira.

Aos meus pais, Hélio e Hilária, pelo legado de honradez e amor.

Existe uma máxima que nos diz: “não ensinamos aquilo que sabemos e sim aquilo que somos”. Assim, dedico também este trabalho aos meus filhos, Beatriz e Danilo, inspiração para que eu me esforce sempre para “ser” aquilo que eu gostaria de ensiná-los.

Resumo da monografia apresentada à Universidade Federal do Paraná e à Academia Policial Militar do Guatupê, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Especialista em Estratégias de Segurança Pública.

MEDIÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL – A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DAS UNIDADES OPERACIONAIS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO.

Hudson Tabajara Camilli

Curitiba/2007

Orientador Metodológico: Professor Américo Augusto Nogueira Vieira, D Sc.

Orientador de Conteúdo: Jorge Dirceu Vanzuit, Maj PM RR.

Programa: Convênio UFPR/PMPR (Academia Policial Militar do Guatupê)

Estudo acerca da utilização de indicadores para a elaboração de um sistema de medição de desempenho dos processos administrativos das unidades operacionais da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP). Procurou-se, por meio da pesquisa, apresentar a melhor doutrina relativa ao tema, secundada pela apresentação de um modelo aplicado no Comando do Policiamento do Interior – 2 (CPI-2) da PMESP, desde o processo de concepção até a apresentação dos resultados. Sendo dever do administrador público a eficiência e a eficácia, toda a argumentação doutrinária apresentada, bem como os resultados decorrentes da aplicação deste modelo no CPI-2, nos proporciona uma auspiciosa perspectiva de melhora de desempenho, tornando imperativa a adoção das medidas tendentes à maximização dos resultados com a aplicação do menor aporte de recursos possível, tendo sido demonstrados argumentos insofismáveis sobre a racionalidade, economia, viabilidade e necessidade da implantação de um sistema de avaliação de desempenho corporativo.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho. Indicadores – Polícia Militar. Engenharia de Produção. Gestão da Informação.

Abstract of the monograph submitted to the Federal University of Parana and the Military Police Academy of Guatupê as part of the requirements for obtaining the title of Specialist in Strategies of Public Security.

Abstract of the monograph submitted to the Federal University of Parana and the Military Police Academy of Guatupê as part of the requirements for obtaining the title of Specialist in Strategies of Public Security.

MEASUREMENT OF MANAGEMENTAL PERFORMANCE - THE USE OF INDICATORS OF THE ADMINISTRATIVE PROCEEDINGS OF THE OPERATIONAL UNITS OF THE MILITARY POLICE OF SÃO PAULO STATE.

Hudson Tabajara Camilli

Curitiba, 2007

Methodological Advisor: Professor Américo Augusto Nogueira Vieira, D.Sc.

Content Advisor: Jorge Dirceu Vanzuit, Maj PM RR.

Program: UFPR/PMPR (Academia Policial Militar do Guatupê) accord.

This is a study of key indicators to measure the administrative performance of operational units of the Military Police for the State of Sao Paulo (PMESP). This research will present the best relative doctrine for this study. Secondly, to present a model implemented by the Command of Policing of the Interior – 2 (CPI-2) of the PMESP. This study follows the administrative efficiencies and effectiveness of the public administrator, from conception through the practical phase, of this model. The application of the model used by the CPI-2, demonstrates rational, economical, and viable performance improvements. With the adoption and implementation of these measurable practices and with a minor application of resources will improve the corporative system of performance evaluations.

Keywords: Performance evaluation. Indicators – Military Police. Engineering production. Management of Information.

Um Aprendizado de Vida

Por que sofrer? A vida é superação!

Por que temer? A vida é feita de fé!

Por que fracassos? A vida é uma grande vitória!

Por que ofender-se? A vida é perdão!

Por que ser infeliz? A vida é uma grande felicidade!

Por que problemas? A vida é uma grande solução!

Por que falsidades? A vida está de braços abertos!

Por que desesperos? A vida é um acordar a cada amanhecer!

Por que covardias? A vida é a união do povo de Deus!

Por que trevas? A vida é luz!

(Autor desconhecido)

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: APROVEITAMENTO DE FROTA.	79
GRÁFICO 2: GASTO COM UTILIDADE PÚBLICA.	80
GRÁFICO 3: MORAL DA TROPA.	80
GRÁFICO 4: ACIDENTE DE TRÂNSITO COM VIATURA POLICIAL.	81
GRÁFICO 5: CONFRONTO POLICIAL.	81
GRÁFICO 6: INCIDENTES COM A TROPA.	82
GRÁFICO 7: RECEITA.	82
GRÁFICO 8: RECURSOS PLANEJADOS E EXECUTADOS.	83
GRÁFICO 9: ALUNOS NO PROERD.	83
GRÁFICO 10: ALUNOS NO JCC.	84
GRÁFICO 11: CONSUMO COM ENERGIA ELÉTRICA (kW/h por PM).	84
GRÁFICO 12: CONSUMO COM TELEFONIA (pulsos por PM).	85
GRÁFICO 13: CONSUMO COM ÁGUA (metros cúbicos por PM).	85
GRÁFICO 14: CONSEG ATIVOS POR MUNICÍPIO.	86
GRÁFICO 15: PARTICIPAÇÃO NO SSPM.	86
GRÁFICO 16: FREQUÊNCIA NO EAP.	87
GRÁFICO 17: COLETES EM RELAÇÃO AO EFETIVO.	87
GRÁFICO 18: ACIDENTES EM SERVIÇO.	88
GRÁFICO 19: CONCEITO “SUPERIOR” NO SADE.	88
GRÁFICO 20: SATISFAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO.	89
GRÁFICO 21: QUALIDADE DO ATENDIMENTO DO COPOM.	89
GRÁFICO 22: QUANTIDADE DE FORNECEDORES.	90
GRÁFICO 23: TEMPO DE ENTREGA.	90
GRÁFICO 24: ENTREGAS FORA DO PRAZO.	91
GRÁFICO 25: ARMAMENTO DE PORTE.	91

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Linha de Ação “A.5” do Plano de Comando da PMESP	21
QUADRO 2: Estrutura Administrativa do CPI-2	48
QUADRO 3: Organograma do CPI-2	48
QUADRO 4: Mapa da Área do CPI-2.....	49
QUADRO 5: Tela do SIDA0 na Intranet	51
QUADRO 6: Modelo de Tabela de Cálculo da EPO	59
QUADRO 7: Conjunto de Indicadores do Sistema de Medição do CPI-2	66
QUADRO 8: PAP do CPI-2	72
QUADRO 9: Ata Eletrônica da Reunião de Análise Crítica	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP:	Administração de Pessoal
AF:	Aproveitamento de Frota
ATVP:	Acidente de Trânsito com Viatura Policial
BPM/I:	Batalhão de Polícia Militar do Interior
BTL:	Batalhão
CIA:	Companhia
CMT:	Comandante
COPOM:	Centro de Operações da Polícia Militar
CP:	Controle Policial
DF:	Desempenho Financeiro
EPI:	Equipamento de Proteção Individual
EPO:	Eficácia de Polícia Ostensiva
GUP:	Gastos com Utilidade Pública
Info:	Informativo
IT:	Incidentes com a Tropa
JCC:	Jovens Construindo a Cidadania
LPM:	Láurea de Mérito Pessoal
MT:	Moral da Tropa
MO:	Matriz Organizacional
OPM:	Organização Policial-Militar
PAP:	Procedimento Administrativo-Padrão
PLANOP:	Planejamento Operacional
PMESP:	Polícia Militar do Estado de São Paulo
POP:	Procedimento Operacional-Padrão
PROERD:	Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência
QAP:	Quadro de Atividade Policial
RSM:	Resistência Seguida de Morte
RSLC:	Resistência Seguida de Lesão Corporal
SADE:	Sistema de Avaliação de Desempenho
SSPM:	Serviço de Sugestão da PM

TAF: **Teste de Aptidão Física**
UGE: **Unidade Gestora Executiva**
UIS: **Unidade Integrada de Saúde**
VTR: **Viatura**

SUMÁRIO

P.

1	INTRODUÇÃO	17
2	O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO NO CPI-2	20
2.1	PRIMEIROS PASSOS.....	21
2.2	RESPONSABILIDADES DOS FUNCIONÁRIOS.....	26
2.3	INDICADORES E MELHORIAS	27
2.4	SELEÇÃO DE INDICADORES.....	27
2.5	ESTABELECIMENTO DE PADRÕES.....	27
2.6	USO DE INDICADORES.....	28
2.7	CRITÉRIOS DE PERFORMANCE	29
2.8	BARREIRAS À IMPLANTAÇÃO.....	29
2.9	ÍNDICES.....	31
2.10	CONSIDERAÇÕES GERAIS DO CAPÍTULO	31
3	FUNDAMENTAÇÃO DOUTRINÁRIA	32
3.1	MEDIDAS DE DESEMPENHO.....	32
3.2	OBJETIVOS DA MEDIÇÃO.....	37
3.3	DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	38
3.3.1	DEFINIÇÕES DE INDICADOR	39
3.3.2	UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES.....	40
3.4	CARACTERÍSTICAS DE UM INDICADOR	41
3.5	CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	43
3.6	QUALIDADE DOS INDICADORES	45
4	O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DO CPI-2.....	46
4.1	PERFIL DA OPM.....	46
4.2	SISTEMA GERENCIAL.....	50
4.3	O SISTEMA “SUPERVISÃO GERAL”	52
4.4	GESTÃO DE PROCESSOS.....	66
4.5	SISTEMA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	73
4.6	REUNIÃO DE ANÁLISE CRÍTICA.....	74
4.7	ANÁLISE DE DESEMPENHO.....	75
4.8	DIAGNÓSTICO	76

4.9	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	76
4.10	PLANOS DE AÇÃO PARA O CUMPRIMENTO DE METAS	77
4.11	RESULTADOS	78
5	COMPROVANDO OS BENEFÍCIOS DE UM SISTEMA CORPORATIVO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	92
6	CONCLUSÃO	95
	BIBLIOGRAFIA	96
	ANEXO "A"	99

CAPÍTULO 1

"O talento educa-se na calma; o caráter, no tumulto da vida."

(Goethe)

1 INTRODUÇÃO

Vive-se na Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), atualmente, tempos de grandes avanços tecnológicos, a fim de dar o suporte necessário à demanda social por melhoria de desempenho, com qualidade. Não é sem razão que para se obter uma certificação de qualidade tem-se que demonstrar o conhecimento e a utilização padronizada, no produto ou serviço sob avaliação, das mais modernas técnicas e ferramentas de gerenciamento existentes.

Historicamente, a administração militar é tida como referência, tendo sido precursora de um modelo sistematizado que inspirou muitos outros modelos. Em decorrência, pode-se afirmar que as áreas tradicionais da administração das organizações castrenses (pessoal, informações, planejamento, logística, comunicação social e finanças) são a estrutura básica de gerenciamento das empresas contemporâneas.

A humanidade dedica parcela importante de seus esforços para aprofundar-se nessa área do conhecimento, pois grande parte das atividades laborativas depende do adequado tratamento dispensado à administração, para que elas tenham sucesso.

A decisão de desenvolver o presente tema monográfico nasceu da necessidade de atribuir fundamentação científica à experiência implementada no Comando do Policiamento do Interior 2 (CPI-2), da PMESP, que passou por um longo processo de evolução, até atingir a configuração retratada neste trabalho.

Preliminarmente, pretende-se apresentar, neste trabalho, as mais conceituadas teorias doutrinárias que indicam a necessidade e a importância de se instituir uma ferramenta corporativa na PMESP, que apresente os indicadores dos seus processos produtivos e, desta forma, calcado em dados objetivos, possibilite a avaliação da gestão das suas principais unidades.

Ao nos reportarmos aos princípios da qualidade, na mais festejada filosofia gerencial da atualidade, largamente disseminada na PMESP, verifica-se como essencial a mensuração sistematizada dos resultados de todos os processos produtivos, de forma que seja possível a identificação dos pontos fortes e das possibilidades de crescimento, o estabelecimento de metas e, entre outros, avaliar se as estratégias implementadas vêm surtindo os efeitos desejados. Dependendo do resultado desse monitoramento, avalia-se o grau de sucesso do planejamento e, eventualmente, identificam-se os pontos que merecem reparos.

Embora os cursos de formação e de especialização da PMESP contenham uma carga horária bastante significativa na área de administração, especialmente aqueles destinados aos oficiais, verifica-se que não há um modelo padronizado de medição de desempenho, seja dos processos das unidades policiais que desempenham exclusivamente atividades administrativas, seja dos processos das unidades da chamada área operacional.

A esse respeito, cabe uma ressalva para esclarecer que aquelas desenvolvem tão-somente atividades de suporte para o desempenho da missão constitucional precípua das polícias militares e estas, por seu turno, não desempenham exclusivamente a atividade operacional, uma vez que se empenham no suporte administrativo básico, com atribuições tais como as relacionadas à área de planejamento, de pessoal, de inteligência e de logística, entre outras.

A propósito, cumpre ressaltar que a experiência desta pesquisa restringe-se justamente aos processos relacionados a esse suporte administrativo executado pelas unidades operacionais da PMESP, uma vez que, embora não tenha sido implantada de forma institucional, já existe uma ferramenta amplamente utilizada na corporação para a avaliação do desempenho operacional dos Btl, bem como pelo fato de as unidades eminentemente administrativas desempenharem, na maioria dos casos, atribuições exclusivas que utilizam processos próprios e que merecem indicadores particulares.

Com base nos pressupostos da inexistência de indicadores para os processos de gerenciamento das OPM operacionais da PMESP, demonstrar-se-á a racionalidade, economia, viabilidade e necessidade da implantação de um sistema de avaliação de desempenho corporativo. Será demonstrado, ainda, como corolário da tese principal, que o sistema de medição de desempenho implantado no CPI-2, ao preencher de fato a lacuna outrora existente na OPM, pode e deve servir de

modelo para implantação em toda a corporação, proporcionando a maximização da eficiência e da eficácia do desempenho dessas OPM, responsáveis pelo exercício da missão precípua da Polícia Militar.

CAPÍTULO 2

2 O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO NO CPI-2

Procura-se, neste capítulo, descrever o processo de implantação do sistema de medição do CPI-2, seguindo o modelo idealizado por Oliveira (2007, p.1).

Preliminarmente, vale consignar que no “Plano de Comando da PMESP 2005 – 2006” (PMESP, p. 2-3) estão estampados objetivos e estratégias que se coadunam com o proposto no presente trabalho monográfico, como seguem:

5. ESTRATÉGIA

Traçar linhas de ação nas áreas de pessoal, operacional, administrativa e institucional, gerando a partir desses programas, projetos e ações, cuja combinação fará a Polícia Militar alcançar um novo patamar de serviços nos próximos dois anos, objetivando diminuir os índices criminais, aumentar a sensação de segurança, a confiança e o respeito da população na Instituição.

As linhas de ação devem ter em vista, especialmente, quatro premissas estratégicas:

...

5.4. Orientação da atividade policial, aplicando-lhe sistemas inteligentes e princípios da qualidade.

6. OBJETIVOS

6.1. Buscar maior valorização do policial militar;

6.2. Buscar maior eficiência nos serviços de polícia ostensiva e preservação da ordem pública, visando à diminuição dos índices criminais e o aumento da sensação de segurança da população;

6.3. Modernizar o aparelho policial-militar;

6.4. Melhorar a imagem institucional;

6.5. Preservar a integridade institucional, favorecendo o cumprimento de suas missões constitucionais. (grifo nosso).

Observa-se, no “Plano de Comando da PMESP 2005 – 2006” (PMESP, p. 6), a estratégia de definir linhas de ação para que os programas e projetos possam ser integralmente cumpridos. Neste sentido, destacamos a linha de ação abaixo, que avaliza integralmente a iniciativa deste trabalho, no sentido de colocá-lo em consonância com a política de comando:

A . 5	Linha de Ação: Desenvolvimento da supervisão pelo Comando Geral – normatização.										
	Programa/Projeto/Ação:	OPM	TRIMESTRES								OBJETIVO
			2005			2006					
			2	3	4	1	2	3	4		
A .5.1	Estudar indicadores de desempenho administrativo a partir de critérios objetivos.	6ª, 1ª EM/PM, DP e D.Tel.	x	x	x	x	x	X	x	6.3	

QUADRO 1: Linha de Ação "A.5" do Plano de Comando da PMESP

FONTE: PMESP

2.1 PRIMEIROS PASSOS

Apresentar-se-á, a seguir, de forma detalhada, todas as medidas adotadas nas etapas de implantação do sistema de medição do CPI-2, acrescentado-se as observações do autor, decorrentes da experiência prática, em face do preconizado pelo modelo de Oliveira (2007, p. 1).

2.1.1 Defina o público-alvo

Como a idéia era identificar os principais processos produtivos do CPI-2 e Btl subordinados, de forma a lhes atribuir ao menos um indicador para cada setor administrativo, foram-se descobrindo particularidades que passavam despercebidas, tais como a existência de processos intermediários, necessários para a produção de um produto final, sobre os quais não incide nenhum sistema de controle. Muito embora exista a responsabilidade individualizada pela execução de cada processo, atribui-se, muitas vezes, toda a glória do sucesso ou o ônus do fracasso aos responsáveis pelos processos finalísticos.

Desta forma, todos os setores administrativos foram inseridos como alvo do novel sistema e, para cada processo selecionado, o público-alvo foi particularmente identificado.

2.1.2 O que ele necessita?

Foi interessante observar como alguns setores da administração policial-militar, oprimidos pela rotina burocrática, produzem uma gama enorme de informações que, em muitas situações, ou não atendem às expectativas do cliente, seja ele intermediário ou final, ou, por atuarem em processos cuja formalidade é o objetivo em si da atividade, sequer têm seu desempenho avaliado. Essa avaliação proporcionaria ao administrador a análise, entre outros, da eficiência (custo X benefício) do setor, compreendida nesse conceito, inclusive, a quantidade de recursos utilizados, alocando-os para o exercício da atividade, ou remanejando para outros mais carentes. Assim, identificou-se, inicialmente, a premência da padronização dos procedimentos, de forma que fosse possível estabelecer metas e, posteriormente, mensurar seus resultados.

2.1.3 Há indicadores para avaliar a empresa como um todo e há indicadores que apenas avaliam o desempenho de determinado órgão?

Como observado na introdução, há uma tradição na corporação castrense bandeirante, a exemplo do que efetivamente acontece com grande parte das instituições, de se preocupar exclusivamente com a mensuração dos resultados do seu produto final, razão legal de sua própria existência. Desta forma, embora ainda não formatado nos padrões idealizados pela doutrina, a avaliação do desempenho operacional das suas unidades operacionais é uma realidade. No entanto, muito pouco se tem de concreto quando a questão é avaliar essas unidades como um todo, especialmente por ser inequívoca a relação existente entre o bom desempenho no exercício da polícia ostensiva e na preservação da ordem pública e o bom desempenho em todos os processos de responsabilidade da unidade operacional. Por essa razão é que se decidiu por focar este trabalho nos processos de gerência administrativa das OPM operacionais da PMESP.

2.1.4 Defina os indicadores

Este é, sem dúvida, o principal problema decorrente da decisão de implantar um sistema de avaliação. É uma tarefa complexa, que envolve a identificação exata dos processos que se pretende avaliar, bem como dos clientes e suas necessidades.

Um complicador dessa tarefa é justamente o resgate dos bancos de dados que, na maioria das vezes, quando o setor não tem nenhuma preocupação com a mensuração de seus resultados, impede o estabelecimento de parâmetros de avaliação, requerendo medidas adicionais de criação de metodologia de coleta e armazenamento de dados.

Mister esclarecer que, em consonância com a melhor doutrina, buscou-se estabelecer toda a rotina de mensuração dos dados com o menor ônus possível aos setores envolvidos.

A partir daí, os principais gerentes foram incumbidos de, juntamente com seus colaboradores, idealizar ao menos um indicador para as atividades de seu setor, com as características que serão abordadas ao longo deste capítulo.

2.1.5 Defina a frequência de elaboração e o formato dos relatórios

Todas as rotinas estabelecidas foram informatizadas, facilitando o trabalho dos setores envolvidos, inclusive, na execução de outras rotinas que dependessem dos mesmos dados utilizados pelo novo indicador, não havendo, portanto, ônus adicional com a elaboração de relatório. Não obstante, a análise decorrente do resultado da avaliação oferecida pelo sistema tem lugar na Reunião de Análise Crítica (RAC), mais detidamente abordada no capítulo 4.

2.1.6 Estabeleça para cada um deles uma situação aceitável, desejada, ideal (*"benchmarking"*)

Como já foi dito, não há muitos estudos que possam servir de referencial para o trabalho proposto, especialmente por concentrar-se nos processos de gerência administrativa de unidades operacionais da Polícia Militar. Entretanto, a iniciativa de ouvir o cliente do processo a ser mensurado pelo novo indicador foi fundamental para o sucesso do sistema, apesar dos problemas que ocorreram, mais propriamente analisados adiante, relacionados com a idéia de que as informações a serem produzidas seriam uma ameaça, pois apontariam “falhas” na administração dos setores a serem avaliados.

Inobstante haver resistências, estabeleceram-se em conjunto com os gerentes de todos os setores do CPI-2, clientes do sistema e, ao mesmo tempo,

representantes dos setores correspondentes dos Btl, todas as condições sob as quais o processo deveria funcionar.

2.1.7 Compare a situação ideal com a encontrada

Evidentemente que havia uma diversidade de problemas e, fundamentalmente, uma grande diferença na qualidade de gerência de cada setor. Mais do que evidenciar as diferenças de estilo e mesmo de competência dos gerentes, escancarou-se o desconhecimento da alta administração da OPM acerca do desempenho particularizado de cada setor.

A situação atual no início do sistema, portanto, teve, em alguns setores, de ser conhecida por meio da padronização dos procedimentos, da coleta dos dados de interesse e da sistematização da análise desses dados.

Interessante observar que muitos dos setores, mesmo que empiricamente, mantêm uma rotina administrativa, armazenam os dados resultantes desses procedimentos e conseguem, satisfatoriamente, atingir um nível excelente de desempenho, atendendo às expectativas dos seus clientes.

2.1.8 Descubra as causas da diferença

As causas das diferenças entre a situação ideal e a encontrada não são muitas. Basicamente, são:

- a) inexistência de procedimentos padronizados;
- b) ausência da coleta e armazenamento dos dados resultantes desses procedimentos;
- c) falta da análise interpretativa desses dados;
- d) desconhecimento das necessidades dos clientes;
- e) inércia quanto à implementação das medidas tendentes à satisfação dos interesses dos clientes.

2.1.9 Identifique as soluções que eliminem estas causas

Se por um lado consegue-se facilmente identificar as causas dessas diferenças, por outro é penoso encontrar soluções cujas variáveis estejam sob o

controle do administrador, especialmente quando se tratam de problemas estruturais e de falta de recursos. A esmagadora maioria dos gerentes aponta para a escassez de recursos humanos para o desempenho de suas atribuições, com qualidade, ou a falta de recursos materiais, especialmente relacionados à área tecnológica.

2.1.10 Divulgue os indicadores

Esta fase teve o condão de harmonizar os entendimentos que, a essa altura, já estavam se formando, buscando a "parceria" dos principais gerentes dos processos objeto do novo sistema de avaliação, por meio do seu funcionamento experimental, para que, ao final do período, todas as eventuais sugestões de alteração pudessem ser apresentadas.

2.1.11 Equipe de melhora

Forme uma equipe que fará a melhoria, estabeleça um cronograma e um método de ação.

Embora o sistema de medição de uma instituição seja de interesse geral, a chave do sucesso está na escolha do gestor e de lhe proporcionar condições de executar sua missão.

2.1.12 Melhore seu processo

Dentro do Ciclo PDCA¹, a melhoria dos processos deve ser uma preocupação constante.

¹ O controle dos processos, na PMESP (1998), é exercido através do Ciclo PDCA que, segundo Ishikawa, é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização.

Segundo Vicente Falconi Campos, o Ciclo PDCA é composto das seguintes fases:

1) Planejamento (PLAN): A) estabelecer metas e B) estabelecer método para alcançar a meta.

2) Execução (DO): Executar as tarefas conforme o descrito nos procedimentos operacionais padrão e coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo. É indispensável nesta etapa a educação e o treinamento no método planejado.

3) Verificação (CHECK): Comparar os dados obtidos na execução com os planejados pela meta.

4) Atuação Corretiva (ACTION).

2.1.13 Confirme que o problema foi solucionado

Igualmente, essa medida faz parte da função "Check" do Ciclo PDCA (v. nota de rodapé "1").

2.1.14 Revise os procedimentos documentados

Em uma fase posterior, buscou-se a formalização dos processos por meio do estabelecimento de procedimentos padronizados. Essa fase proporcionou, entre tantos outros benefícios, o significativo aumento da auto-estima daqueles que atuam diretamente nas fases de execução dos processos.

2.1.15 Treine todo o pessoal no novo método

Por se tratar de uma estrutura significativamente grande, a fase de treinamento só não foi mais penosa, em razão do sistema informatizado desenvolvido na própria unidade (CPI-2). Na realidade, passou a ser o grande trunfo para minimizar as resistências, uma vez que proporcionou ferramentas que facilitam muitas outras rotinas administrativas.

2.1.16 Estabeleça os controles necessários

A padronização de procedimentos é uma das principais virtudes da administração militar, só se equiparando à conduta ética de respeito às normas. A edição de uma diretriz interna estabeleceu todos os parâmetros de controle necessários.

2.2 RESPONSABILIDADES DOS FUNCIONÁRIOS

2.2.1 fazer o trabalho em tempo, dentro da especificação de qualidade, com a quantidade certa de recursos;

2.2.2 melhorar continuamente a performance do indivíduo, do grupo, da organização e dos sistemas.

As RAC, mais propriamente abordadas adiante, têm servido para analisar o desempenho e compartilhar experiências que impliquem a melhoria contínua de pessoas, equipes e processos.

2.3 INDICADORES E MELHORIAS

Para que o sistema de medição sirva de impulso para a melhoria, ele deve ser compreendido e aceito pelos usuários do sistema. Uma maneira de aumentar a compreensão e aceitação é envolver os usuários no seu desenvolvimento. A medição serve como "*feedback*" para permitir que as pessoas saibam como estão desempenhando suas tarefas. Desta forma, a medição é um componente importante do processo de motivação.

2.4 SELEÇÃO DE INDICADORES

Incluir:

- a) clientes;
- b) desempenho de produtos e serviços;
- c) operações e desempenhos internos, abrangendo processos do negócio e serviços de apoio;
- d) desempenho de fornecedores;
- e) aspectos financeiros e de custo;
- f) normalmente, a seleção é iniciada pelos indicadores de custo; depois, temos qualidade, produtividade/tempo e inovação.

2.5 ESTABELECIMENTO DE PADRÕES

É necessário estabelecer padrões para avaliar os indicadores. Na fase de implantação, pode haver dificuldade em obter esses padrões. Sugere-se uma

seqüência que deve ser perseguida até atingir o último tópico. Comparar seus índices com os dos subitens a seguir.

2.5.1 Dados históricos (dos últimos três anos)

Como dito antes, alguns setores da administração do CPI-2, embora desempenhassem suas atividades com resultados finais satisfatórios, não possuíam os registros de suas atividades. Notou-se que, de forma geral, não há uma cultura de coleta, armazenamento e, principalmente, análise de dados, não obstante, como observado, haja uma enorme produção de informações. A atenção é usualmente voltada para a satisfação das necessidades momentâneas com a prestação do serviço, deixando de planejar o futuro com medidas tais como a modernização dos processos, a previsão do aumento de demanda, a quantificação dos custos, entre outros.

2.5.2 Dados de empresas do mesmo ramo

Também já foi objeto de análise a escassez de trabalhos relativos à avaliação de desempenho de agências policiais, especialmente quando o foco não é a atividade operacional.

2.6 USO DE INDICADORES

Ações corretivas devem ser tomadas para atingir as metas. Recomendações devem ser feitas para atingir novos padrões. O uso dos indicadores pode também ser otimizado por:

- a) análise crítica e atualização;
- b) redução do ciclo de tempo desde a coleta de dados até a análise crítica e implementação das ações corretivas/recomendações;
- c) acesso dos indicadores a todos que dele necessitam;
- d) integração dos dados com os planos de melhoria;

- e) os indicadores, em geral, estão relacionados aos registros da qualidade.

2.7 CRITÉRIOS DE PERFORMANCE

a) Eficácia

Significa realizar as coisas certas, pontualmente e com os requisitos de qualidade especificados. A eficácia está na saída do processo. A sua medida é igual a: output obtido / output esperado.

Fizemos aquilo que nos propusemos a fazer?

b) Eficiência

A eficiência é medida na entrada do processo. Refere-se a consumo de recursos.

Quantos recursos consumimos em relação ao que nos propusemos a consumir?

c) Qualidade

Fizemos as coisas a que nos propusemos tão bem quanto deveríamos?

d) Produtividade

e) Qualidade de vida no trabalho

f) Inovação

g) Lucratividade (para centros de lucro), orçamento (para centros de custo)

2.8 BARREIRAS À IMPLANTAÇÃO

a) a medição é ameaçadora: as pessoas em geral não temem a medição, elas até gostam do "feedback". O que elas temem é o mau uso dos dados gerados. Medição não é só controle. É a constatação da implantação de melhorias.

Por ocasião da apresentação dos resultados das primeiras medições do sistema do CPI-2, observou-se que os responsáveis pelos Btl avaliados (comandantes) apresentavam posturas díspares, especialmente quando os

indicadores apontavam para um desempenho insatisfatório. Enquanto uns se regozijavam com informações que lhes possibilitavam identificar problemas e idealizar soluções que maximizariam o desempenho de sua OPM, outros encaravam o dado como uma crítica pessoal ao seu desempenho como administrador, circunstância que demanda muita habilidade de quem pretende trilhar o caminho da qualidade;

b) *exatidão da medição: nem sempre a precisão é essencial. É melhor ter alguma medição, mesmo não tão precisa, do que não ter nenhuma.*

Com o passar do tempo, especialmente com a participação mais efetiva daqueles cujos indicadores avaliavam os processos sob sua administração direta, muitas ponderações e propostas de alteração foram sendo apresentadas, fator que proporcionou uma enorme evolução da qualidade dos indicadores. Essa postura possibilitou, sobretudo, um ambiente de co-responsabilidade com relação ao sistema de medição, melhorando significativamente o ambiente interno. Portanto, uma das lições dessa experiência foi justamente a certeza de que a iniciativa da implantação é a decisão mais importante, cujo sucesso pode ser alcançado independentemente do estabelecimento inicial de indicadores idealmente formatados;

c) *ênfase em um único indicador: o piloto não dirige o avião olhando para apenas um instrumento;*

d) *ênfase excessiva na produtividade da mão-de-obra.*

Quando o desempenho não é satisfatório, tem-se a tendência de focar exclusivamente no elemento humano. Na verdade, é necessário que todo o processo seja sempre revisado e todas as avaliações possíveis realizadas, de forma que seja possível, efetivamente, identificar as possibilidades de melhoria.

e) *medidas subjetivas não são confiáveis: medição não-objetiva não significa medição não-confiável;*

f) *os padrões funcionam como teto para a performance.*

Veremos, mais adiante, que o “*benchmarking*”, em cada indicador, é o melhor desempenho entre todas as unidades avaliadas.

2.9 ÍNDICES

Representam o padrão de medida ou unidade de medida dos indicadores, permitindo uniformidade, estabelecimento de metas e acompanhamento. Sempre que possível, usar valores relativos.

INDICADORES	ÍNDICES
Satisfação de clientes	Nº de devolução / Nº de clientes
Produtividade	Toneladas / Hora
Custo	Dólar / Tonelada

2.10 CONSIDERAÇÕES GERAIS DO CAPÍTULO

Um dos benefícios de adquirir experiência é, na oportunidade de passar os conhecimentos obtidos, contribuir para que outros trilhem os mesmos caminhos, sem tropeçar nas mesmas pedras. Se há algo que seja possível legar, com esta experiência no CPI-2, é justamente a indicação dos passos que foram tomados, porém de uma maneira sistematizada, como a do presente capítulo, o que cremos poderá facilitar uma eventual iniciativa de implantação de um sistema de medição de desempenho, especialmente em uma OPM operacional de uma instituição policial-militar.

CAPÍTULO 3

"aquilo que não pode ser medido, não pode ser avaliado"

(autor desconhecido)

3 FUNDAMENTAÇÃO DOUTRINÁRIA

O capítulo 2, que comprova a tese da viabilidade da implantação de um sistema de medição de desempenho corporativo na PMESP, foi destinado à descrição do processo de implantação do sistema de avaliação do CPI-2, utilizando uma metodologia própria que consiste na descrição detalhada das medidas adotadas em todas as etapas de concepção e implantação.

Neste capítulo, será apresentada a melhor doutrina consubstanciada na exposição dos principais conceitos que fundamentaram a elaboração do sistema de medição de desempenho do CPI-2 e, principalmente, que indicam a necessidade da PMESP implementar um modelo corporativo que preencha a lacuna hoje existente.

3.1 MEDIDAS DE DESEMPENHO

Se por um lado não encontramos muitos estudos acerca de avaliação de desempenho em agências policiais, abordando toda a gama de particularidades que compõem esse ramo de atividade, a bibliografia é farta quando se trata dos conceitos que subsidiam a construção teórica de um sistema de medição de desempenho.

Para Neely (apud BOND, E.; CARPINETTI, L., 1999, p. 1), medição de desempenho pode ser compreendida como a técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de negócio. A eficiência vai tratar da relação entre utilização econômica dos recursos, levando em consideração um determinado nível de satisfação. Por sua vez, a eficácia avalia o resultado de um processo em que as expectativas dos diversos clientes são ou não atendidas.

A compreensão dos conceitos de eficiência e de eficácia é de fundamental importância para a análise de alguns dos indicadores idealizados na área do CPI-2 e que serão apresentados neste trabalho.

O'Mara *et al.* (apud BOND, E.; CARPINETTI, L., 1999, p. 1) acrescenta que um sistema de medição de desempenho não apenas fornece dados necessários para a gerência controlar as várias atividades da empresa, mas também influencia as decisões e o comportamento organizacional. Já Stainer & Nixon (apud BOND, E.; CARPINETTI, L., 1999, p. 1) afirmam que um sistema de medição focado em metas pode ser um instrumento valioso para propor mudanças na administração de processos.

Abordando ainda a questão do controle dos processos, Nanni (apud KIYAN, 2001, p. 44) afirma que "Os sistemas de medição de desempenho historicamente se desenvolveram como meio de monitorar e manter o controle organizacional." Controle pode ser entendido, segundo Silva (apud KIYAN, 2001, P. 44), como o "processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição."

Para Martins (apud BOND, E; CARPINETTI, L, 1999, p. 1):

[...] existe uma divisão temporal na formulação de sistemas de medição de desempenho. Antes da década de 90, onde os sistemas se baseavam apenas em indicadores financeiros e, após a década de 90, onde um grande número de sistemas passa a buscar também o uso das dimensões de desempenho. Para Bititci, existe um número incontável de organizações que possuem extensos sistemas de medição de desempenho baseados em práticas financeiras e de custos. Desta maneira, por serem baseados em técnicas e métodos tradicionais, elas falham em apoiar os objetivos estratégicos das empresas e não promovem melhoramento contínuo. Indicadores de desempenho tradicionais são baseados em sistemas contábeis. Retorno sobre o investimento, retorno sobre o patrimônio, retorno sobre vendas, variação nos preços, vendas por funcionário, lucro por unidade produzida e produtividade são alguns exemplos de indicadores de desempenho tradicionais. No entanto, tais indicadores possuem muitas limitações. A mais significativa delas é que esses indicadores são em grande parte baseados em sistemas gerenciais que focam o controle e redução dos custos de mão-de-obra.

Kaplan & Norton (apud AGUIAR, 2004, p. 102) apresentam uma sistemática para avaliar o desempenho de entidades que visa a ir além das medidas financeiras tradicionais. O conjunto de medidas proposto por esses autores é denominado *balanced scorecard*, conceituado como "[...] um conjunto de medidas

que fornecem aos administradores uma visão rápida, mas abrangente do negócio". O *balanced scorecard* permite que os administradores olhem para o negócio dentro de quatro importantes perspectivas: 1) perspectiva do cliente 2) perspectiva interna 3) perspectiva da inovação e aprendizado; e 4) perspectiva financeira.

De acordo com Noble (apud BOND, E.; CARPINETTI, L., 1999, p. 1), os indicadores tradicionais são também limitados, pois:

- a) os resultados financeiros são em algumas vezes muito velhos para serem úteis;
- b) tentam quantificar o desempenho e outros esforços de melhoria somente em termos financeiros;
- c) possuem um formato predeterminado que é utilizado pelos vários departamentos. Todo registro é inflexível e ignora o fato de que cada qual tem suas únicas e próprias características, prioridades e contribuição;
- d) tendem a ser inconsistentes com o conceito de melhoria contínua;
- e) não são aplicáveis às novas técnicas gerenciais que dão às operações de chão de fábrica mais responsabilidade e autonomia em qualidade, produção, manutenção preventiva e planejamento.

Por outro lado, alguns dados são comuns a todas as empresas. A padronização é uma forma de evitar a proliferação desnecessária de medidas e ter a certeza de que importantes variáveis estão sendo corretamente medidas.

Cabe ressaltar que não há como confundir-se a crítica acerca dos métodos tradicionais de medição, que abordam com exclusividade os aspectos financeiros, como o de eficiência, supramencionado, inserido num contexto maior que, evidentemente, não deixa de considerar a participação da relação econômica na administração dos recursos.

A propósito, em face de o presente trabalho tratar da administração de um serviço público, tem-se a impressão de que o conceito popular acerca da incúria dos administradores públicos com relação ao erário pode ser definitivamente eliminado por meio da utilização de indicadores de desempenho que avaliam o aspecto "eficiência" dos seus processos produtivos. Mais do que uma medida inserta no campo da ciência da Administração, trata-se de um dever do administrador público, insculpido em nossa Constituição Federal, senão vejamos:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência**... (grifo nosso).

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistemas de controle interno com a finalidade de:

.....
 II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à **eficácia e eficiência**, da gestão orçamentária, financeira, e patrimonial... (grifo nosso)

§ 7º do Art. 144 – A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a **eficiência** de suas atividades. (grifo nosso).

Moreira (apud AGUIAR, 2004, p. 99), por seu turno, destaca a existência de algumas falsas idéias referentes a medidas de desempenho:

A primeira delas é a de que a medida, para ser útil, necessita ser a mais precisa possível, ou seja, há uma confusão entre precisão e medição. Sendo que a finalidade básica da medição de desempenho é permitir que a organização perceba se está caminhando na direção correta, ainda que *pequenos desvios aconteçam*. A *segunda falsa idéia se refere ao fato de que as medidas assustam as pessoas porque, às vezes, elas podem ser utilizadas com o intuito de prejudicar alguém, quando deveriam ser vistas como instrumentos de feedback*. A terceira falsa idéia parte da aceitação de que desempenho pode ser resumido em apenas um indicador, quando um conjunto de indicadores seria muito mais adequado. Por fim, tem-se a idéia de que medidas subjetivas não são confiáveis, pois existe uma confusão entre falta de objetividade e falta de confiabilidade de uma medida [...].

Segundo Bandeira (apud KIYAN, 2001, p. 25), “medir o desempenho, de fato, somente se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoá-lo.”

Aqui reside, talvez, a mais simples, porém, a mais importante justificativa para a implantação de um sistema de medição: a pretensão de melhorar o desempenho.

Embora seja um conceito genérico, vale frisar que no setor público, em que há o dever de ser eficiente e eficaz, a melhora de desempenho na prestação do serviço é um múnus e não um meio para a obtenção de maiores lucros, que é o principal objetivo no setor privado.

Corroborando com a assertiva de Bandeira, Meyer (apud KIYAN, 2001, p. 39) afirma que “se as mudanças organizacionais não forem acompanhadas pelos sistemas de medição de desempenho, no futuro próximo esses sistemas, no melhor dos casos, serão ineficientes, e no pior, contra-produtivos.”

A medição de desempenho somente identifica o atual estágio de desempenho de determinada organização e aponta como ela pode ser melhorada. No entanto, de acordo com Neely (apud KIYAN, 2001, p. 45), “o real valor da medição vem das ações que se seguem”.

Hronec (apud KIYAN, 2001, p. 45) afirma que "a melhoria real do processo é a chave para o desempenho em longo prazo. A empresa que pode fazer um produto melhor (mais adaptado às necessidades e aos desejos dos clientes), em menos tempo e com um custo menor está fadada ao sucesso".

Neely (apud BOND, E.; CARPINETTI, L., 1999, p. 1) propõe uma análise de medição de desempenho em três níveis: os indicadores de desempenho individuais, um sistema de medição de desempenho e como este sistema se relaciona com o ambiente. Dentro desta discussão, a análise dos indicadores passa pelas seguintes questões:

- a) que indicadores serão utilizados;
- b) para que eles são utilizados;
- c) quanto irá custar;
- d) que benefícios eles trarão.

Assim, para Neely (apud BOND, E.; CARPINETTI, L., 1999, p. 1) "os indicadores de desempenho individuais fazem parte de um conjunto maior que pode ser chamado de dimensões de desempenho, e que por sua vez, são divididos em qualidade, tempo e flexibilidade."

Conclui-se, portanto, que um sistema de medição é o somatório de indicadores que mensuram, exatamente, o desempenho dos vários processos de uma organização, oferecendo ao administrador uma gama de dados que poderão ser aproveitados de inúmeras maneiras, de acordo com a estratégia adotada.

Para Neely (apud BOND, E.; CARPINETTI, L., 1999, p. 1):

[...] um sistema de indicadores de desempenho deve conter dados para monitorar o passado e planejar o futuro. Os indicadores de desempenho tradicionais e os não financeiros devem ser integrados dentro de um sistema único, onde se devem considerar informações dos vários sistemas para fornecer o nível necessário de dados em termos de acuracidade e confiabilidade. Os administradores, ao configurá-lo, devem resolver questões como o desenvolvimento de metodologias para a coleta das medidas, assim como a sua periodicidade e destino. Devem prover a solução para conflitos entre os vários indicadores, a inclusão do reflexo da cultura organizacional e o apropriado equilíbrio do sistema com o ambiente que o circunda, levando em consideração as medidas internas (da própria organização) e externas (consumidores e concorrentes). Ao longo do tempo, o desenho de qualquer sistema de indicadores de desempenho deve refletir as operações básicas do suporte organizacional, sempre lembrando da importante relação intrínseca entre indicadores de desempenho e estratégia.

Embora essa questão seja mais bem tratada em capítulo próprio, convém destacar que a experiência de implantação de um sistema de medição no CPI-2, dentre os vários benefícios que proporcionou, obrigou uma aproximação entre a alta gerência da OPM e os demais níveis de execução, na intenção de identificar os vários processos de cada setor, estabelecer procedimentos-padrão para alguns, resgatar a enorme quantidade de informações produzidas em decorrência da execução de seus misteres, de forma que fosse possível idealizar os respectivos indicadores. Com isso, antes mesmo de escolher os indicadores, o real conhecimento dos processos e o resgate dos bancos de dados proporcionou um melhor conhecimento do atual estágio da OPM e, conseqüentemente, uma maior capacidade de gerenciá-la.

3.2 OBJETIVOS DA MEDIÇÃO

Entre os principais objetivos possíveis de alcançar com a implantação de um sistema de avaliação calcado em indicadores de desempenho estão:

- a) planejamento cientificamente elaborado (identificação de pontos estratégicos; definir papéis e responsabilidades etc.);
- b) controle dos processos gerenciais (identificar problemas; possibilidade de acompanhamento histórico; medição de graus de eficiência e eficácia etc.);
- c) tomada de decisões com base em dados fidedignos (solucionar problemas);
- d) estabelecimento de metas factíveis;
- e) alteração das estratégias gerenciais;
- f) melhoria do desempenho.

Ao associarmos a idéia de medição com a de melhora de desempenho, acredita-se que há relação entre todas as medidas adotadas em razão do processo de medição e os resultados obtidos, apresentados a seguir. Primeiramente, um

conjunto de indicadores é a base consistente de informações que subsidiarão todo o processo de gerenciamento. Não há como imaginar um planejamento que não seja calcado em informações confiáveis, tampouco aferrir o resultado de um processo gerencial que não seja por meio da medição planejada de seu resultado. O resultado dessa medição proporcionará a identificação de eventuais erros, bem como possibilitará que as decisões necessárias para a correção de rumo sejam por ele suportadas.

Qualquer experiência administrativa calcada no estabelecimento de metas deve, em princípio, ser negociada entre a gerência e o setor de execução. Por “negociação” entende-se, justamente, a avaliação das condições de execução, sejam internas (ex.: quantidade de recursos) ou externas (fatores ambientais), sejam ponderáveis (variáveis sob controle como, por exemplo, treinamento da mão-de-obra ou planejamento operacional) ou imponderáveis (ex.: ações que dependam da iniciativa de outros atores, por exemplo, em razão de atribuição legal de competência), enfim, o estabelecimento de uma meta não pode surgir da apreciação empírica de quem quer que seja, idealizando um resultado para um determinado processo, sob pena de iniciar, para dizer o menos, com a desconfiança do setor de execução e fadado ao insucesso.

Em resumo, toda a gama de atribuições de um administrador só será trabalhada eficazmente (atingir os objetivos) na medida em que as decisões forem adotadas com base em dados obtidos por meio de indicadores adrede estabelecidos. Caso contrário, estaremos diante de uma administração empírica, baseada exclusivamente em experiências pessoais que, longe de serem descartáveis, não podem isoladamente servir de parâmetro para todas as decisões gerenciais.

3.3 DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Como visto acima, para se obter qualidade em um serviço ou produto, é necessário o estabelecimento de indicadores de desempenho, pois são elementos essenciais para apontar as medidas de melhorias necessárias, bem como mensurar os resultados das medidas aplicadas.

Segundo Gil (apud MAFRA, 1999, p. 55):

O indicador de desempenho é o termômetro que permite à alta administração e aos acionistas auscultarem o diálogo ambiente externo/empresa, particularmente aquele exercido entre as linhas de negócios e seus clientes/consumidores. Desta forma, a tomada de decisão pelos executivos das empresas é exercida com mais consciência e objetividade, no sentido do binômio lucro/superávit - continuidade operacional.

Dessa forma, para a consecução dos objetivos propostos, torna-se necessário o estabelecimento de indicadores de desempenho coadunados com o planejamento estratégico, bem como garantir que esses indicadores realmente sirvam de fundamentação para as principais decisões.

Essa mensuração é de capital importância para o sucesso da decisão. Deste entendimento vem a máxima: "aquilo que não pode ser medido, não pode ser avaliado" e, conseqüentemente, não há como decidir sobre ações a tomar.

3.3.1 Definições de indicador

A Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) - São Paulo (apud MAFRA, 1999, p. 56-57) publicou um trabalho com conceituações de indicador, onde se ressalta que existem designações diversas, tais como medidas de desempenho, taxas de melhoria, indicadores de qualidade, indicadores de desempenho, métrica de desempenho, entre outras, basicamente com os mesmos conceitos, apenas com nomenclatura diferenciada.

Notem-se, então, as definições de indicador existentes no referido trabalho:

"É uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas, pré-estabelecidas".

"Um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e consensuado".

"São aqueles que medem diretamente os desempenhos relacionados às necessidades dos clientes e dos diferentes processos da empresa".

"É tudo aquilo que se quer medir, ou seja, é a representação quantificada de uma informação".

"É o termômetro que permite à alta administração e aos acionistas auscultar o diálogo ambiente externo/empresas, particularmente aquele exercido entre as linhas de negócios e seus clientes/consumidores".

"São sinais vitais da organização ou é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou de seu output atingem a meta específica".

"São elementos que medem níveis de eficiência e eficácia de uma organização, ou seja, medem o desempenho dos processos produtivos, relacionados à satisfação dos clientes".

Ainda de acordo com Oliveira (2007, p. 1), indicador é "O parâmetro que medirá a diferença entre a situação desejada e a situação atual, ou seja, ele indicará um problema. O indicador permite quantificar um processo".

De acordo com Pereira (apud REIS, 2006, p. 24), "indicadores são macroelementos de planejamento e gestão que servem para apoiar a tomada de decisões [...] que apresentam, como requisitos intrínsecos, objetividade *versus* amplitude; não-ambigüidade; facilidade no levantamento; facilidade na compreensão e facilidade na comparação."

3.3.2 Utilização dos indicadores

Vejamos quais seriam as possibilidades de utilização de indicadores dentro de uma empresa, segundo vários autores citados por Mafra (1999, p. 58-59):

"Qualidade total tem como pressuposto a busca da satisfação de quatro agentes: comunidade, funcionário, acionista e cliente. A cada agente pode estar associado um ou mais indicadores".

"A utilização das medições contribuem efetivamente na motivação e envolvimento das pessoas com a melhoria, pois permite aos indivíduos o retorno quanto ao seu próprio desempenho".

"O acompanhamento do atendimento aos requisitos da qualidade requer a criação de apreciável quantidade de indicadores de qualidade, tabelados e sumarizados para divulgação aos diferentes níveis operacionais e gerenciais".

"O indicador de qualidade mensura tanto a qualidade do produto final quanto a qualidade dos processos empresariais, apóia a operacionalização e a tomada de decisão [...]".

Segundo, ainda, a classificação de Mafra (1999, p. 60), os indicadores de desempenho podem ser utilizados para:

- a) controle - as medições ajudam a reduzir as variações, como, por exemplo, controle dos lotes de matéria-prima;
- b) auto-avaliação - as medidas podem ser usadas para avaliar quão bem está se comportando o processo e determinar as melhorias a serem implantadas;
- c) melhoria contínua - as medidas podem ser utilizadas para identificar fontes de defeitos, tendências de processos e prevenção de defeitos, determinar a eficiência e efetividade dos processos, bem como as oportunidades para sua melhoria;
- d) avaliação administrativa - sem medir não há certeza de que se está agregando valor, e se está sendo efetivo e eficiente.

3.4 CARACTERÍSTICAS DE UM INDICADOR

De acordo com Oliveira (2007, p. 1), as características de um indicador são:

- a) ser representativo;
- b) fácil de entender:
A facilidade para que qualquer um tire suas conclusões a partir de um indicador é fundamental para a sua utilidade;
- c) testado no campo:
Um indicador não tem valor até que prove que realmente funciona;
- d) econômico:
Indicadores que dão trabalho para serem calculados não funcionam;
- e) disponível a tempo:
Dados atrasados não representam mais a situação atual. Devem estar disponíveis antes que a situação mude;
- f) compatível:
Ser compatível com os métodos de coleta disponíveis.

Para Moreira (apud AGUIAR, 2004, p. 100), os indicadores de desempenho apresentam seis grandes dimensões:

- a) **RESULTADO DA ATIVIDADE E UTILIZAÇÃO DE RECURSOS**
Resultado da atividade refere-se a qualquer resultado integrado das atividades produtivas da empresa. Podem ser financeiras ou não-financeiras, como, por exemplo, vendas ou faturamento, valor adicionado, lucro, produção, fatia de mercado etc.
Medidas de utilização de recursos podem ser divididas em dois grupos: medidas diretas e indiretas. Medidas diretas “[...] expressam diretamente, sem nenhuma elaboração ou cálculo, o quanto se consumiu de determinado insumo num dado intervalo de tempo”, enquanto medidas indiretas “[...] não se referem explicitamente a um insumo, mas cuja análise pode revelar, de uma forma indireta, se um ou mais insumos estão sendo melhor ou pior utilizados”.
- b) **QUALIDADE**
Garvin (apud AGUIAR, 2004, p. 100) apresenta oito dimensões de qualidade:

- (a) Performance – refere-se às características operacionais primárias de um produto;
- (b) Aspecto – são características que suplementam o funcionamento básico do produto;
- (c) Confiabilidade – reflete a possibilidade de um produto apresentar defeitos, dentro de um período de tempo especificado;
- (d) Conformidade – o nível segundo o qual o design e as características operacionais de um produto estão de acordo com os padrões estabelecidos;
- (e) Durabilidade – economicamente, deve ser definido como o montante de uso de um produto, antes que quebre e ainda seja preferível continuar consertando;
- (f) *Serviceability* – a rapidez, a cortesia, a competência e a facilidade de reparo do produto;
- (g) Estética – aparência, percepção, som, gosto ou aroma – é claramente matéria de julgamento pessoal;
- (h) Qualidade percebida – a qualidade de um produto hoje é similar a de ontem, ou a similaridade de qualidade entre novos produtos e aqueles existentes.

c) TEMPO

Quanto às medidas de tempo, Moreira (apud AGUIAR, 2004, p. 101) destaca que empresas mais rápidas estão em melhores condições de usufruir lucros. A velocidade pode ser considerada em dois contextos: na entrega do produto ao cliente e no desenvolvimento de novos produtos. Um aspecto também relacionado ao tempo diz respeito à confiabilidade da entrega, ou seja, pontualidade.

d) FLEXIBILIDADE

Medida de flexibilidade está relacionada à habilidade em responder às variações de demanda. Pode ocorrer tanto em nível de empresa quanto em nível de processos de uma empresa.

e) PRODUTIVIDADE

Tachizawa (apud AGUIAR, 2004, p. 101) menciona que “[...] a atual tendência nas organizações é com a produtividade e não mais com a eficiência ou eficácia, assim consideradas isoladamente. Tem-se a produtividade como um conceito econômico, que une a visão mercadológica de eficácia com a preocupação de rendimento operacional que é a ênfase do fator eficiência.”

Moreira (apud AGUIAR, 2004, p. 101) conceitua produtividade como “[...] a relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados em um certo período de tempo”. O autor enumera, ainda, sete usos potenciais das medidas de produtividade:

- (a) como ferramenta gerencial – verificar os efeitos de certa estrutura organizacional;
- (b) como instrumento de motivação;
- (c) na previsão de necessidades futuras de mão de obra;
- (d) como indicador de crescimento relativo de áreas ou categorias funcionais da empresa;
- (e) na comparação de desempenho de unidades de uma mesma empresa, com diferentes localizações geográficas;
- (f) na comparação do desempenho de uma empresa, com o setor a que pertence;
- (g) como instrumento de análise das fontes de crescimento econômico.

f) CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Segundo Evans *et al.* (apud AGUIAR, 2004, p. 102), “inovação envolve, por um lado, a adaptação dos produtos, processos e serviços existentes na organização às tecnologias e necessidades do consumidor em

contínua mudança, por outro, [...] a criação de novos produtos e serviços, para preencherem demandas insatisfeitas dos clientes”.

3.5 CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Segundo Mafra (1999, p. 61), as medições podem ser classificadas segundo a finalidade da informação que fornecem, em:

- a) medição para visibilidade: são medidas para diagnóstico e têm por objetivo identificar pontos fortes e fracos ou disfunções para que seja possível propor ações de melhoria. A finalidade principal é demonstrar o desempenho atual. A avaliação é feita por comparação com dados médios do setor ou dados semelhantes de concorrentes;
- b) medição para controle: são medições que visam a controlar o desempenho em relação a um padrão estabelecido. A avaliação é feita comparando-se os resultados com padrões adotados ou convencionados. Estes padrões constituem médias e os limites de controle superior e inferior;
- c) medições para melhoria: as medições podem, também, ser utilizadas de modo a comparar a implantação de uma melhoria em relação à meta estabelecida. Este tipo de medição visa a identificar as oportunidades de melhoria ou verificar o impacto das intervenções no processo e podem ser utilizadas para assegurar a implantação de estratégias. A avaliação é feita comparando o desempenho da variável medida em relação à meta estabelecida.

Como existem designações diferenciadas para indicadores, também sua classificação é apresentada nas mais diversas formas e enfoques, como vimos neste item. A mais comumente utilizada classifica os indicadores de desempenho em duas categorias: indicadores de qualidade e indicadores de produtividade.

3.5.1 Indicadores de qualidade

Estão relacionados com a satisfação dos clientes. Isto porque toda medição é oportunidade para focar as necessidades dos clientes e a elas atender, haja vista que conquistar qualidade "é satisfazer as necessidades do cliente e tomar decisões baseadas em fatos e dados". (FALCONI apud MAFRA, 1999, p. 63).

"Indicadores de qualidade são aqueles que medem diretamente os desempenhos relacionados às necessidades e satisfação dos clientes, através dos quais medimos os resultados de nosso trabalho na ótica dos usuários". (SEBRAE, 1995, p. 12).

"Indicador de qualidade é o instrumento de quantificação da efetividade da ação da qualidade". (GIL, apud MAFRA, 1999, P. 58).

Toledo (apud MAFRA, 1999, 63) classifica os indicadores de qualidade em outras duas categorias:

Qualidade do processo, que é a capacidade que um processo possui para atender as especificações de projeto. Nesta categoria estão incluídas: taxa de defeitos, porcentagem de refugos, porcentagem de retrabalho, processo em estado de controle, processo com um índice de capacidade (CPK) dentro de uma determinada faixa de reclamação do cliente ocasionada pela não conformidade às especificações do projeto.

Qualidade do produto, que pode ser avaliado segundo várias categorias ou dimensões, com produtos diferenciados por desempenho, confiabilidade e durabilidade.

Assim, o desempenho refere-se às características operacionais do produto. A confiabilidade é a probabilidade de o produto não falhar num determinado tempo. Condições de uso e durabilidade é a medida do tempo de vida do produto.

Segundo Oliveira (2007, p. 1), indicadores de qualidade:

- a) estão mais ligados às saídas do processo;
- b) representam a eficácia com que o processo sob estudo atende às necessidades de seus clientes. Medem a satisfação do cliente;
- c) indicam se seu processo está fazendo seus produtos/serviços certos.

Fórmula = Quantidade de não-atendimentos (problemas, erros, desvios, entre outros) / Quantidade Total (quantidade, tempo, \$\$\$).

3.5.2 Indicadores de produtividade

A seguir, encontramos algumas definições doutrinárias acerca de indicador de produtividade relacionadas por Mafra (1999, p. 64):

"Indicadores de produtividade medem o desempenho dos diferentes processos da empresa, o esforço em fazer coisas. Relacionam-se ao modo pelo qual são utilizados os recursos disponíveis".

"Indicador de produtividade é a relação entre os resultados (outputs) e os recursos utilizados (*inputs*)".

Toledo (apud Mafra, 1999, p. 65) classifica os indicadores de produtividade em duas categorias: produtividade técnica e produtividade econômica. "Produtividade técnica é a medida de desempenho dos processos da empresa, e produtividade econômica é a medida global da organização".

Vejamos como indicadores de produtividade são analisados por Oliveira (2007, p. 1):

- a) estão mais relacionados aos fatores internos;
- b) utilizados para medir a utilização de recursos disponíveis ao processo;
- c) representa a eficiência dos processos na produção de produtos/serviços;
- d) o melhoramento desse indicador significa otimização de processos e diminuição de custos.

Fórmula = Total de saídas / Recursos consumidos (ou disponíveis).

3.6 QUALIDADE DOS INDICADORES

Indicadores de desempenho precisam ter qualidades que são assim sintetizadas por Moreira (apud AGUIAR, 2004, p. 100):

- a) CONFIABILIDADE – atribuir sempre o mesmo valor ao objeto que está sendo avaliado;
- b) VALIDADE – medir de fato o que se propõe a medir;
- c) RELEVÂNCIA – ser capaz de fornecer alguma informação útil ao usuário, informação esta que não está contida em outros instrumentos de medida que estão sendo utilizado ou que não sejam substituíveis por esses;
- d) CONSISTÊNCIA – apresentar certo grau de equilíbrio em relação a um determinado sistema de medidas.

É oportuno lembrarmos uma nova modalidade de indicador que avalia a relação da organização com o meio ambiente, especialmente quando o mundo todo discute as questões ambientais e novas regras internacionais. Está orientando a condução das ações de todos os setores da atividade humana que têm relação com o meio ambiente.

CAPÍTULO 4

4 O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DO CPI-2

A fim de comprovar a necessidade e a racionalidade da implantação de um modelo corporativo de medição de desempenho na PMESP, o capítulo anterior apresentou a melhor doutrina referente ao tema deste trabalho.

Este capítulo tem como escopo cumprir um dos propósitos deste trabalho, que é justamente apresentar o sistema de medição de desempenho do CPI-2, que preencheu uma lacuna na OPM, enriquecendo o processo de gerenciamento com as informações necessárias ao planejamento, ao estabelecimento de metas e à avaliação de desempenho.

4.1 PERFIL DA OPM

Primeiramente, convém fazer a apresentação da instituição na qual o processo de medição objeto de análise deste trabalho foi implantado – Comando do Policiamento do Interior – 2 (CPI-2):

4.1.1 Descrição básica

Em 25 de maio de 2006, o Decreto Estadual 50.824 reorganizou a Polícia Militar, sendo criado o Comando de Policiamento do Interior - 9 (CPI-9), sediado em Piracicaba, responsável pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública em parte da Região Administrativa de Campinas, deixando o CPI-2 com a seguinte composição:

I - 8º Batalhão de Polícia Militar do Interior (8º BPM/I), sediado em Campinas, responsável pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública em parte da Região de Governo de Campinas;

II - 11º Batalhão de Polícia Militar do Interior (11º BPM/I), sediado em Jundiaí, responsável pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública em parte da Região de Governo de Jundiaí;

III - 26º Batalhão de Polícia Militar do Interior (26º BPM/I), sediado em Mogi-Guaçu, responsável pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública em parte da Região de Governo de Campinas;

IV - 34º Batalhão de Polícia Militar do Interior (34º BPM/I), sediado em Bragança Paulista, responsável pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública na Região de Governo de Bragança Paulista;

V - 35º Batalhão de Polícia Militar do Interior (35º BPM/I), sediado em Campinas, responsável pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública em parte da Região de Governo de Campinas;

VI - 47º Batalhão de Polícia Militar do Interior (47º BPM/I), sediado em Campinas, responsável pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública em parte da Região de Governo de Campinas;

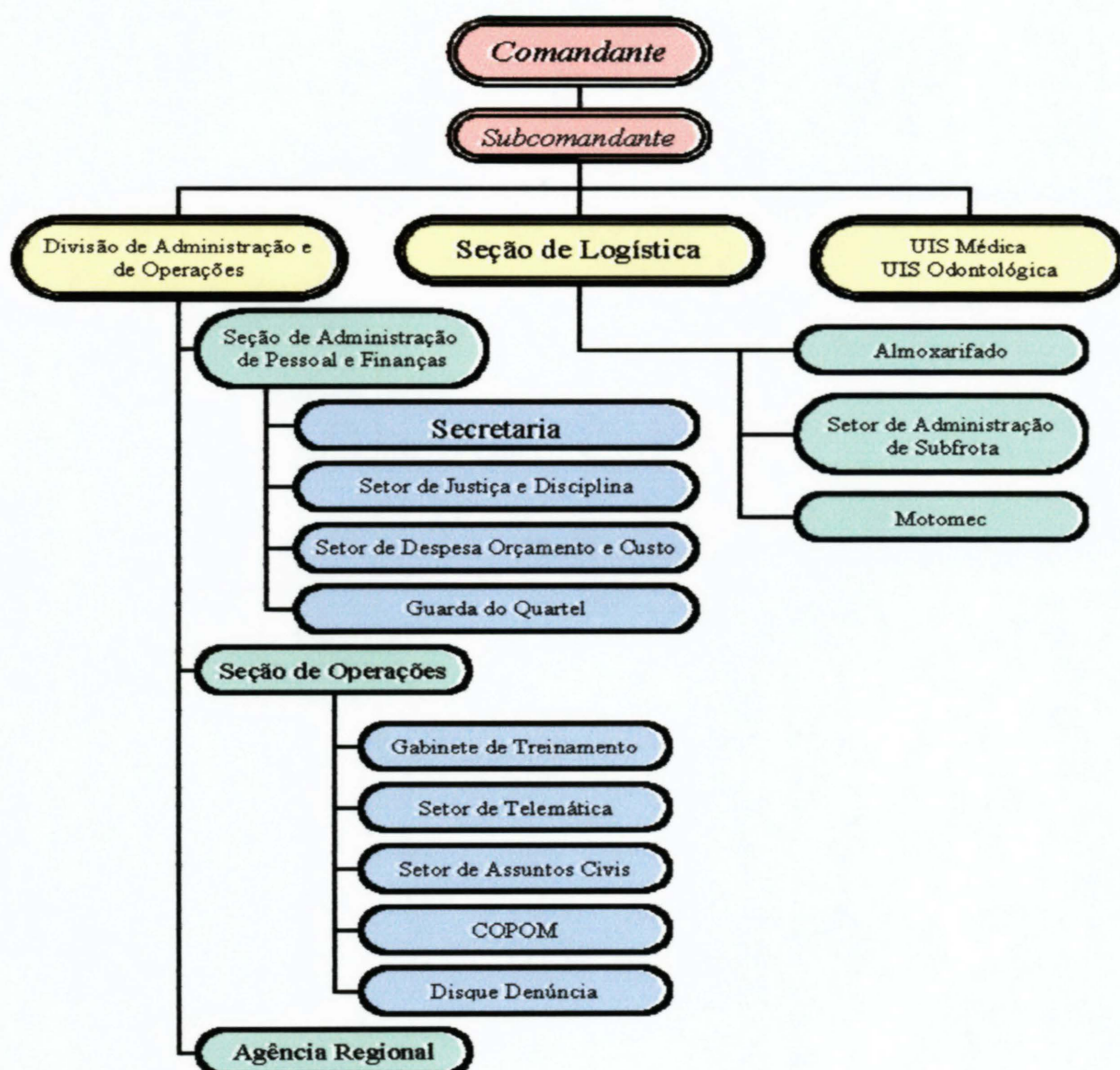
VII - 49º Batalhão de Polícia Militar do Interior (49º BPM/I), sediado em Jundiaí, responsável pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública em parte da Região de Governo de Jundiaí.

4.1.2 Atividades

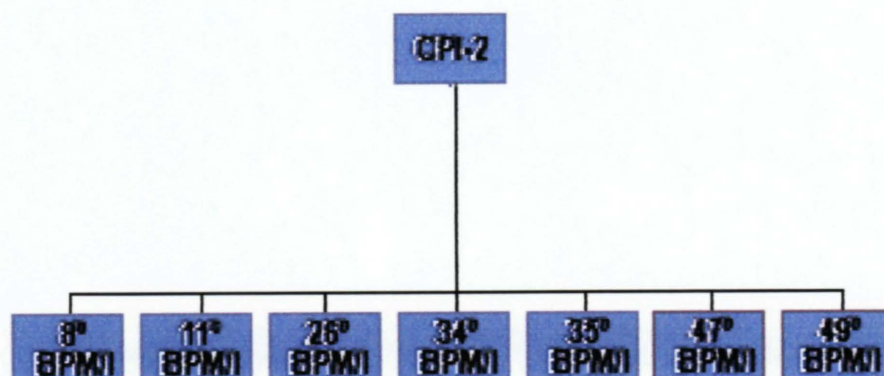
O CPI-2 desenvolve basicamente duas atividades distintas, ou seja, produz e controla informações gerenciais para o “Alto Comando” da corporação, além de ser o responsável pelo gerenciamento das atividades de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública realizadas pelos Btl subordinados.

4.1.3 Estrutura de Funcionamento

O CPI-2 possui a seguinte estrutura administrativa:



QUADRO 2: Estrutura Administrativa do CPI-2
FONTE: CPI-2



QUADRO 3: Organograma do CPI-2
FONTE: PMESP

4.1.4 Regiões Administrativas

O CPI-2 atua em parte da Região Administrativa de Campinas.



QUADRO 4: Mapa da Área do CPI-2
FONTE: CPI-2

4.2 SISTEMA GERENCIAL

A seguir, será descrito todo o sistema de gerenciamento no CPI-2, com todas as nuances que orientam, em especial, o sistema de medição e avaliação de desempenho sob análise neste trabalho.

4.2.1 Filosofia

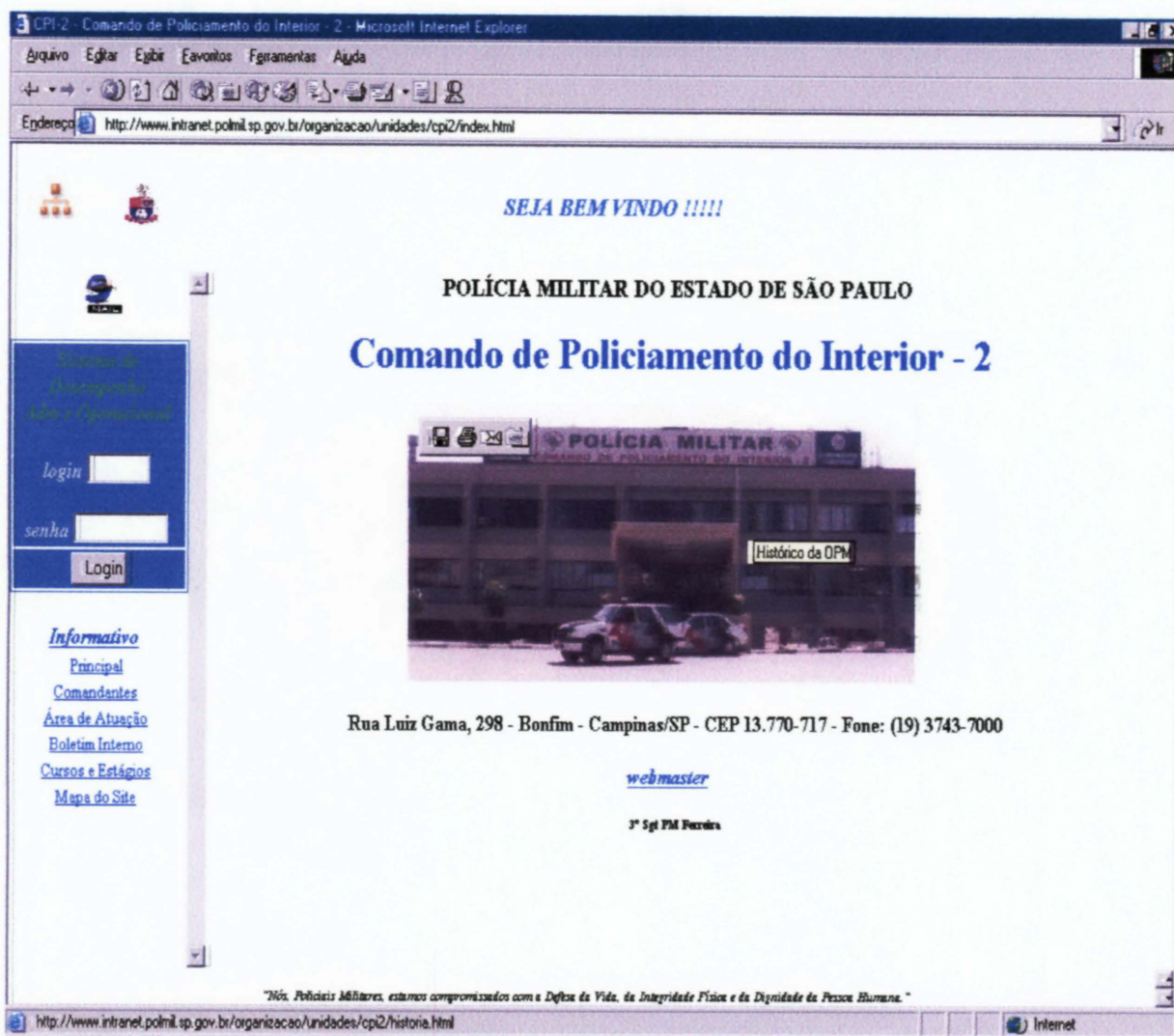
O CPI-2, calcado no Plano de Comando e no Plano de Metas da PMESP, alinhou suas estratégias, a sua missão e seus objetivos organizacionais num Plano Estratégico de Comando, estabelecendo, de forma técnica e fundamentada em indicadores de desempenho, metas a serem periodicamente avaliadas em reuniões de análise crítica (RAC), proporcionando assim um posicionamento ao longo do ano que garanta a conquista dos desafios propostos.

4.2.2 Metodologia de controle e aperfeiçoamento dos processos

Os processos produtivos, sejam eles administrativos ou operacionais, são controlados, desde dezembro de 2005, por meio de ferramentas informatizadas, em página da Web, dentro de um sistema gerencial denominado “SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL” (SIADAO), que garante acessibilidade, imediatismo e qualidade da informação produzida, já que foi desenvolvido pelo próprio CPI, com a adaptação de algumas ferramentas já utilizadas por outras Organizações Policiais-Militares (OPM) da PMESP.

Este sistema é composto basicamente por quatro subsistemas, sendo eles: Planejamento Operacional (PLANOP), “Supervisão Geral” (Sup G), Informativo (Info) e Quadro de Atividade Policial (QAP).

O sistema objeto deste trabalho é o denominado “**Supervisão Geral**”, que, por meio de indicadores cuidadosamente idealizados, gera informações acerca dos processos gerenciais da área administrativa do CPI-2 e dos Btl subordinados. Esta ferramenta também sistematizou os dados esparsos produzidos pelas seções do Estado-Maior que, isoladamente, não proporcionavam a mesma qualidade da análise.



QUADRO 5: Tela do SIDAO na Intranet
FONTE: CPI-2

A linha mestra de desenvolvimento sempre é integrar rotinas e subsistemas aos já existentes, criando informações gerenciais cada vez mais trabalhadas.

O SIADAO disponibiliza ao comando as informações estratégicas necessárias para auxiliar o processo decisório, possibilitando a definição de ações mais coerentes, que darão uma resposta mais eficiente aos anseios e necessidades dos usuários dos serviços das Organizações Policiais-Militares (OPM) do CPI-2.

Este Sistema está sempre susceptível a atualizações, pela edição de novos subsistemas, adaptação ou concepção de indicadores, de acordo com as necessidades e prioridades do Comando. Atualmente, está sendo desenvolvido o Subsistema de Programa de Policiamento que irá controlar o emprego de viaturas operacionais, diariamente, fornecendo, *on line*, aos diversos níveis de comando e

supervisão, até o nível de Companhia (Cia) PM, o status das viaturas e a previsão de emprego.

Várias outras frentes de trabalho estão sendo desenvolvidas, como a idealização do Subsistema de Frota, que irá controlar as viaturas em situação de baixa, em processo de descarga e disponível para operação; além da elaboração de arquivos de atas eletrônicas de reuniões de Estado-Maior, divididas por assuntos de cada seção do EM.

Como visto, a dinâmica de evolução relatada já fornece, inicialmente, a dimensão que se pretende dar a este trabalho, pois, além de estar focado na comprovação da necessidade do estabelecimento de um sistema corporativo de medição de desempenho, apresenta um modelo que possa servir de parâmetro para a elaboração de um sistema corporativo, admitindo-se, aprioristicamente, a enorme possibilidade de extensão das áreas nas quais seja possível a definição de indicadores.

4.3 O SISTEMA "SUPERVISÃO GERAL"

O sistema denominado "Supervisão Geral" é composto por indicadores específicos que fornecem informações gerenciais da área administrativa, imprescindíveis ao processo decisório.

Passemos, então, à apresentação desses indicadores, construídos com fulcro nos conceitos insertos no capítulo 3:

4.3.1 Aproveitamento de Frota (AF)

É capaz de demonstrar ao administrador o rendimento deste processo, composto por variáveis tais como instrução/treinamento, manutenção preventiva e eficiência/eficácia de gastos, que devem ser objeto de controle constante, a fim de aperfeiçoar seus resultados. Foi criada uma relação matemática com informações acerca de viaturas disponíveis e viaturas baixadas:

$$\text{AF} = \frac{\% \text{ mensal de Vtr Operando}}{\% \text{ mensal de Vtr Baixadas}}$$

Observação: Quanto maior o índice, melhor será o aproveitamento da frota.

Exemplo:

$$\text{AF do Xº BPM/I} \frac{75}{25} = 3$$

$$\text{AF do Yº BPM/I} \frac{86}{14} = 6,14$$

No exemplo, o Btl Y teve um AF melhor que o Btl X.

4.3.2 Desempenho Financeiro (DF)

Demonstra a eficiência do gasto mensal da OPM avaliada diante da aplicação dos recursos financeiros disponibilizados. O melhor desempenho será indicado pelo menor valor apresentado na expressão matemática:

$$\text{DF} = \frac{\text{Total Mensal de Recursos Rolados}}{\text{Total Mensal de Recursos Empenhados}} \times 100$$

Observação: Quanto menor o resultado, melhor será o desempenho na aplicação dos recursos.

Exemplo:

$$\text{DF do Xº BPM/I} = (2.273,28 / 131.426,89) \times 100 = 1,73$$

$$\text{DF do Yº BPM/I} = (0 / 102.024,00) \times 100 = 0$$

A Unidade Gestora Executora (UGE) do CPI-2, além de exercer função de execução, ou seja, gerir as aquisições das necessidades da própria OPM e dos três Btl sediados no município de Campinas, desde a manutenção de frota até manutenção da estrutura administrativa, também desempenha a função de

redistribuidora de recursos, pois deve planejar e controlar as necessidades das demais OPM subordinadas.

Basicamente, a distribuição de recursos consiste em repassá-los de acordo com critérios definidos pelo Dirigente da UGE, no caso concreto, o Comandante de Policiamento do Interior Dois, que, por sua vez, é assessorado pelo seu Estado-Maior. Esses critérios são definidos com a avaliação de variáveis tais como os índices de criminalidade, quantidade de viaturas, quantidade de efetivo, entre outras.

Mais propriamente, o índice irá alertar o administrador sobre a necessidade de analisar as variáveis que compõem o sistema de gestão de recursos. Nesse sentido, um desempenho insatisfatório pode estar relacionado, entre outros, com a falta de controle de estoque, falta de controle de consumo médio (serve para qualquer produto, em especial o combustível) e com a falta de preparo do processo de manutenção de viaturas.

É importante, no entanto, esclarecer que o total mensal de recursos rolados refere-se, na verdade, ao recurso que foi empenhado em um determinado mês, porém não foi liquidado, ou seja, a administração programou sua execução de forma equivocada, pois a orientação é a de que seja utilizada a cota financeira, na hora do empenhamento, do mês previsto para receber o objeto da aquisição por parte do fornecedor contratado.

Por exemplo, se no dia 13 de setembro a UGE for empenhar a aquisição de pneumáticos e o contrato estabelece que o prazo de entrega seja de 20 dias, no máximo, deve-se empenhar com a cota do mês de outubro.

Não se pode esquecer de que o empenhamento não deixa de ser uma reserva orçamentária formal, através do qual o Estado se compromete a pagar tal valor mediante a entrega do objeto licitado (liquidação).

Vale ressaltar que esse índice não retrata fielmente a capacidade de planejamento e execução de uma determinada UGE, até porque exigiria um levantamento pormenorizado da realidade de necessidades, do levantamento de preços dessas necessidades, da disponibilização de recursos para atendimento das necessidades, do tempo de instrução do procedimento licitatório adequado para a aquisição, da economia real após a compra e até mesmo da efetividade de uso do bem adquirido.

Não obstante esta complexidade, é certo que o indicador disponibiliza uma informação importante e, principalmente, é o primeiro passo em direção da busca do conjunto de informações necessárias ao aperfeiçoamento do sistema de medição.

4.3.3 Gastos com Utilidade Pública (GUP)

Demonstrará efetivamente o gasto com água, energia elétrica e telefone para a manutenção das atividades da OPM. O melhor resultado será o que apresentar o menor índice na equação matemática:

$$\text{GUP} = [(II : \text{Efetivo Existente}) + I] : 1000$$

Considerando que:

$$I (\text{Telefone}) = \frac{\text{Gasto Mensal}}{\text{Nº OPM Subordinadas}}$$

$$II (\text{Água/Luz}) = \frac{\text{Gasto Mensal (Água + Luz)}}{\text{M}^2 \text{ de área Construída}}$$

Observação: Quanto maior o índice, pior será o rendimento da OPM.

Exemplo:

GUP do Xº Btl:

$$I = 4.986,71 / 5 = 997,34$$

$$II = 3.788,10 + 3.092,31 / 2.024 = 3,3994$$

$$\text{GUP} = [(3,3994 / 403) + 997,34] : 1000$$

$$\text{GUP} = 0,99735$$

GUP do Y° Btl:

$$I = 9.941,88 / 7 = 1.420,26$$

$$II = 34.949,09 + 3.785,02 / 4.176,95 = 9,2733$$

$$GUP = [(9,2733 / 790) + 1.420,26] : 1000$$

$$GUP = 1,4202$$

Observação: O X° Btl teve um melhor desempenho.

O número de OPM subordinadas foi escolhido como critério para a definição do gasto com telefone (variável "I") em face de ter-se observado que a maior parte das ligações dos Btl é realizada para as OPM subordinadas, com sede própria.

A quantidade de área construída foi definida como critério para a definição do gasto com água e luz (variável "II"), em razão de orientação dos órgãos responsáveis pelo fornecimento desses serviços.

Por fim, a fórmula relativa ao GUP considera o efetivo existente, que, evidentemente, influencia significativamente o consumo de água e luz, sendo certo que há uma ponderação para as OPM que possuem cães e cavalos. O mesmo não se observou quanto ao gasto com ligações telefônicas, ou seja, o gasto com este item está mais relacionado com a quantidade de OPM subordinadas que possuem sede própria do que propriamente com a quantidade de efetivo. Isso se deve, provavelmente, ao limite de linhas telefônicas existentes e, especialmente, pelo controle natural que é exercido sobre o uso do telefone, pois o sistema normalmente é gerenciado por meio de telefonista ou alguém especificamente designado para tal.

4.3.4 Moral da Tropa (MT)

No processo de concepção deste indicador, o que se pretendia era ir além do que simplesmente saber se a tropa era disciplinada e, efetivamente, avaliar se os mecanismos de premiação e de punição estão surtindo os efeitos esperados, quais sejam, a motivação e a reeducação, respectivamente.

O melhor desempenho neste critério será aquele com o maior índice na expressão matemática:

$$\underline{MT} = \frac{(\text{Elogios} + \text{LMP}) - (\text{Punições} + \text{Processos Instaurados})}{\text{Efetivo Existente}} + \text{EPO}$$

Observação: Quanto maior o resultado, melhor será o desempenho.

Na falta de um termo que pudesse traduzir com fidelidade o que se pretendia medir, “moral da tropa” é a relação entre a motivação e o desempenho disciplinar com os resultados operacionais. Na realidade, os dados do desempenho disciplinar utilizados na fórmula são obtidos pela mensuração de outros indicadores: “premiação” [Elogios e Láurea de Mérito Pessoal (LMP)] e “punição” (punições e processos instaurados).

Por sua vez, a Eficácia de Polícia Ostensiva (EPO) é, isoladamente, um indicador utilizado no Subsistema denominado “PLANOP”, assim representado:

$$\underline{EPO} = (\text{Variação percentual do somatório dos indicadores operacionais}) - (\text{Variação percentual do somatório dos indicadores criminais}).$$

Observação: o referencial considerado para a variação percentual é o mesmo mês do ano anterior (v. exemplo abaixo).

A relação entre estes dados deve-se ao fato de que se espera que as ações preventivas proporcionem a diminuição da quantidade de delitos. Embora seja notória a grande quantidade de variáveis que concorrem para a ocorrência de um delito, muitas das quais não estão sob o controle das corporações policiais, o fato é que se almeja medir a influência exercida, neste cenário, pelas ações da Polícia Militar. Portanto, estimula-se o aumento das ações preventivas – aquelas consideradas para identificar o índice de operacionalidade, e avalia-se o impacto nos índices de criminalidade.

Em razão da enorme quantidade de “ações de polícia” que uma OPM operacional realiza rotineiramente, elegeram-se aquelas que melhor pudessem

representar o desempenho operacional da tropa de um Btl (indicadores de operacionalidade), como seguem:

- a) flagrantes;
- b) armas apreendidas;
- c) condenados capturados;
- d) pessoas presas e apreendidas;
- e) percentual de frota operando.

Outrossim, os delitos que a Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo (SSP/SP) escolheu para monitorar o que denominaram “índices de segurança” do Estado são os mesmos utilizados para definir os “indicadores de criminalidade” do sistema de medição do CPI-2, a saber:

- a) homicídio;
- b) furto;
- c) roubo;
- d) furto de Veículo;
- e) roubo de Veículo.

O quadro a seguir é a representação da análise da EPO de um Btl:

X BPM/I	fev/05	fev/06	%
FLAGRANTES	57	26	-54,39%
ARMAS APREENDIDAS	31	20	-35,48%
CONDENADOS CAPTURADOS	4	9	125,00%
PESSOAS PRESAS E APREENDIDAS	70	75	7,14%
FROTA OPERANDO	67,02	66,99	-0,04%
OPERACIONAL	229,02	196,99	-13,99%
HOMICÍDIO	6	5	-16,67%
FURTO	761	640	-15,90%
ROUBO	171	162	-5,26%
FURTO DE VEÍCULOS	132	150	13,64%
ROUBO DE VEÍCULOS	47	32	-31,91%
CRIMINAL	1117	989	-11,46%
EFICÁCIA POL. OSTENSIVA	OP	CRIM	EFIC.
	-13,99%	-11,46%	-2,53%

QUADRO 6: Modelo de Tabela de Cálculo da EPO
 FONTE: CPI-2

Assim, temos como exemplo da MT de dois Btl, em que quanto maior o índice melhor será o desempenho da tropa, o seguinte:

$$\text{MT do Xº BPM/I: } \frac{(26+9) - (0+6)}{582} + (-2,53) = - 2,48$$

$$\text{MT do Yº BPM/I: } \frac{(66+0) - (0+7)}{549} + 14,16 = 14,27$$

Este indicador expressa claramente que as atividades de gerência não podem ser planejadas ou executadas isoladamente. Não se pretende com este indicador avaliar se as estratégias operacionais foram planejadas adequadamente ou qualquer outra circunstância relacionada à operacionalidade da OPM avaliada, mas, sim, importantes fatores paralelos que muito podem influenciar no resultado de uma ação operacional. Não há como separar totalmente o planejamento de uma atividade operacional sem saber se a tropa está motivada para a sua execução, bem como não se concebe avaliar o resultado do desempenho de atividades operacionais sem considerar variáveis tais como treinamento, suporte material e, no caso concreto, disciplina e motivação.

4.3.5 Acidente de Trânsito com Viatura Policial (ATVP)

Demonstrará a capacidade do Administrador no controle das variáveis que influenciam a indesejada ocorrência de acidente com vtr, tais como a instrução, o treinamento, a qualificação técnica de motoristas, a adoção de medidas corretivas aos responsáveis por sinistros, entre outras. O melhor desempenho será aquele que apresentar o menor índice na expressão matemática:

$$\text{ATVP} = \frac{(\text{Quantidade de Acidentes}) + (\text{Nº PM Morto ou Ferido})}{\text{Efetivo existente}} \times 100$$

O objetivo de ponderar a quantidade total de acidentes com a quantidade de policiais vitimados nesses acidentes (morto ou ferido) é atribuir mais peso aos acidentes mais graves. Exemplo:

$$\text{ATVP do Xº BPM/I} = \frac{4 + 0}{426} \times 100 = 0,939$$

$$\text{ATVP do Yº BPM/I} = \frac{5 + 3}{659} \times 100 = 1,214$$

4.3.6 Confronto Policial (CP)

Demonstrará a capacidade de resposta **NÃO** letal da tropa diante de situações de confronto policial com criminosos. O melhor desempenho será daquele que apresentar menor índice na expressão matemática:

$$\text{CP} = \frac{\text{RSM} + \text{RSLC}}{\text{I}} - \text{I}$$

Sendo:

RSM = Resistência Seguida de Morte

RSLC = Resistência Seguida de Lesão Corporal

I = probabilidade de o evento “morte” ou “lesão corporal” acontecer, definida pela seguinte expressão:

$$\text{I} = (\text{Quantidade de Presos em Flagrante} + \text{Armas Apreendidas}) / \text{Efetivo Existente}$$

Presume-se que, nas ocorrências em que um indivíduo foi preso em flagrante delito e naquelas em que o agressor da sociedade se encontrava com arma de fogo, haja maior probabilidade de confronto.

Exemplo:

$$I = (75 + 20) / 582 = 0,16$$

$$CP = [(2 + 0) / 0,16] - 0,16 = 12,34$$

Mesmo que dois Btl tenham atendido à mesma quantidade de ocorrências denominadas RSM e RSLC, terá melhor desempenho aquele cujas ocorrências tinham maior risco do resultado morte ou lesão corporal, assim definidas como aquelas que geraram indivíduos presos em flagrante e armas apreendidas, sem efetivamente que o resultado morte ou lesão corporal tenha ocorrido.

Cabe ressaltar que, muito embora o indicador trabalhe exclusivamente com dados da área operacional, foi inserido na “Supervisão Geral” em face de que o objetivo não é avaliar o desempenho operacional e sim o desempenho dos aspectos de comandamento relacionados à interiorização da doutrina institucional, ao treinamento, à supervisão e ao controle.

Importante salientar que, anteriormente à implantação deste indicador, todos os mecanismos disponíveis eram utilizados para analisar cada ocorrência, individualmente. A noção do todo, por seu turno, dependia da percepção subjetiva do Comandante. Hoje, este indicador passou a ter grande importância para o Comando do CPI-2, muito embora a simplicidade na interpretação do índice seja inversamente proporcional à dificuldade de analisar a grande quantidade de variáveis passíveis de influenciar no resultado.

4.3.7 Incidentes com a Tropa (IT)

Relação simples em que o maior índice significa o pior desempenho.

PM morto em serviço / Efetivo Existente;

PM morto em folga / Efetivo Existente;

PM presos por ilícito penal / Efetivo Existente;

Arma roubada ou furtada (PM ou Particular) / Efetivo Existente;

Disparos acidentais em serviço / Efetivo Existente.

Os dados utilizados em todos estes indicadores já eram rotineiramente coletados em decorrência de tradicionais procedimentos institucionais. No entanto, o que se observou foi a iniciativa de analisá-los freqüentemente, além da possibilidade de o próprio sistema “acender a luz vermelha”, quando algo fugir à normalidade.

4.3.8 Administração de Pessoal (AP)

Propicia condições de verificação da aplicação da Matriz Organizacional (MO) e das Instruções para a Distribuição e o Completamento do Efetivo Policial-Militar Territorial (I-28-PM) na distribuição de efetivo da OPM avaliada.

A MO e as I-28-PM são duas normas institucionais que definem, respectivamente, a quantidade de efetivo para a área administrativa e a quantidade de efetivo para a área operacional, em todos os seus níveis organizacionais. Não obstante, invariavelmente o efetivo existente é menor do que o efetivo previsto nas normas. A partir desta condição, o Cmt de Btl tem certa flexibilidade para distribuir o efetivo.

Partiu-se do princípio de que as citadas normas definem adequadamente o efetivo necessário para cada área de atuação e, nesse sentido, a distribuição deve respeitar a proporcionalidade nelas indicada. Desta forma, o que o indicador proporciona é justamente a supervisão da distribuição de efetivo, de forma a proporcionar o melhor resultado possível.

O melhor desempenho será aquele que apresentar menor índice na expressão matemática:

$$AP = \frac{\text{Média percentual de claros na Cia}}{\text{Média percentual dos claros do Btl}}$$

Observação: Quanto maior o índice, pior será a distribuição de efetivo.

Exemplo:

AP do Xº BPM/I, em relação à Xª Cia:

$$\frac{33,5}{20,28} = 1,65$$

AP do Xº BPM/I, em relação à Yª Cia:

$$\frac{22,1}{20,28} = 1,08$$

O objetivo da avaliação da relação entre o percentual de claros do Btl e das Cia que o compõem consiste na verificação da proporcionalidade entre o percentual de claros do Btl e das suas Cia, a fim de que não haja distorções.

Vale dizer, não deve haver variação significativa entre o percentual de claros das Cia, o que se verifica no exemplo, em que a Xª Cia tem 33,5 % de claros e a Yª Cia 22,1 %, sendo que o percentual de claros de todo o Btl é 20,28 %.

Não é incomum o indicador apontar uma desproporção na distribuição do efetivo de um Btl. No entanto, o Cmt deve justificar os fatores que influenciaram esta decisão e apresentar as iniciativas tendentes a reequilibrar o quadro apontado, o que regularmente é exigido nas RAC do CPI-2.

4.3.9 Informações gerenciais

Nota-se que a rotina da execução das atribuições de uma OPM, especialmente aquelas que dão suporte à atividade operacional, tende a ser alçada a um plano secundário, não permitindo, quase sempre, que os processos sejam avaliados isoladamente. Verifica-se que a regra é avaliar o desempenho final das atividades operacionais, esquecendo-se de que o resultado final é o somatório do desempenho da cada fase que compõe o todo.

Muito embora os indicadores acima expostos sejam os que demandaram uma elaboração mais sofisticada (por meio de fórmulas e ponderações), o sistema de medição do CPI-2 trabalha com uma quantidade muito maior de informações, muitas vezes geradas pela simples contabilização numérica do resultado, mas que, costumeiramente, não compunha nenhum processo de análise.

Passemos, então, ao rol dos principais indicadores do sistema de medição do CPI-2, dividido por área de interesse, uma vez que estes e alguns outros processos do CPI-2 foram padronizados (v. item “4.4.1”), cada qual gerando uma informação gerencial:

Pessoas	Processos Operacionais	Responsabilidade Social e Clientes	Processos de Apoio
Número de PM Mortos e Feridos, em Serviço e fora do serviço.	% da frota operacional empregada no policiamento no período	Nº de alunos alcançados pelo Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD)	Valor dos gastos com “Utilidade Pública” (água, luz e telefone)
Número de PM acidentados em serviço e fora do serviço.	Grau de alcance das metas estabelecidas nos Planos de Ação Operacional (PLANOP)	Número de Alunos Alcançados pelo programa Jovens Construindo a Cidadania (JCC)	Número de acidentes com viaturas
Número de PM afastados do Serviço.	% do Efetivo submetido a processo de instrução / Capacitação	Nº Municípios com Conselhos Comunitários de Segurança (CONSEG) ativos.	% da frota operacional submetida à manutenção preventiva no mês.
Número de PM aprovados no Teste de Aptidão Física.	% de cumprimento do cronograma do		% da frota operacional disponível para o policiamento

Sistema de Avaliação de Desempenho.	Estágio de Aprimoramento Profissional	Número de Divulgação positiva da PM na Mídia.	no período Quantidade de Recurso
Nº de denúncias recebidas	% de Cia PM que possuem sistema informatizado de Planejamento Operacional	Grau de Satisfação com o atendimento nas OPM	destinado à manutenção de Vtr.
Grau de Eficiência na Solução de Denúncias	Nº de Prisões Efetuadas	Pesquisa do Nível de Satisfação do Público Externo, instituída pelo padrão corporativo DIRETRIZ Nº PM5-002/50/98	Número de PM beneficiados por ações preventivas de saúde
Nº de PM demitidos ou expulsos	Número de Operações Realizadas	Pesquisa do Nível de Satisfação do Público Interno, instituída pelo padrão corporativo	% de PM submetidos ao Exame Preventivo de Saúde no Mês de Aniversário
Nº de elogios /lâureas/ condecorações concedidos	Nº Médio Mensal de Rondas realizadas nas Escolas	Diretriz Nº PM5-001/50/98	
Número de PM punidos no Período	Evolução dos Índices Criminais		

QUADRO 7: Conjunto de Indicadores do Sistema de Medição do CPI-2
FONTE: CPI-2

4.4 GESTÃO DE PROCESSOS

4.4.1 Padronização dos processos administrativos

Os processos administrativos, que nada mais são que as próprias rotinas de cada Seção do Estado-Maior, foram padronizados por meio de Procedimentos Administrativos-Padrão (PAP), observando-se o ciclo PDCA para sua criação, controle e avaliação.

A criação dos PAP, em junho de 2006, pelos grupos de trabalho das seções do Estado-Maior do CPI-2, foi feita de forma gradual, após análise do ambiente e das necessidades dos usuários, e somente nas principais rotinas de cada Seção, tendo como objetivos finais a organização e a sistematização, permitindo uma fácil compreensão dos operadores, mesmo sem a experiência, por muitas vezes exigida para a consecução do trabalho.

A inserção dos PAP neste contexto deve-se ao fato de que cada procedimento deve ser executado dentro de uma rotina preestabelecida. As informações geradas de maneira sistemática são, freqüentemente, utilizadas para a análise ou resolução de um problema. Além disso, um procedimento pode gerar, individualmente, informações importantes para o administrador e é neste contexto que os PAP estão inseridos no sistema de medição “Supervisão Geral” do CPI-2.

SEÇÃO DE OPERAÇÕES

PROCESSO
PROCESSO 01.31 – Quadro Mensal de Ocorrências (QMO)
PROCESSO 02.31 – Quadro de Atividades de Policiamento (QAP)
PROCESSO 03.31 – Operação Policial-Militar Específica (OPME)
PROCESSO 04.31 – Programas de Policiamento
PROCESSO 05.31 – Sistema Nacional de Estatística de Trânsito (SINET)
PROCESSO 06.31 – Escolta de presos
PROCESSO 07.31 – Indicadores de Qualidade e Produtividade (SINDQ)
PROCESSO 08.31 – Reunião PM/PC
PROCESSO 09.31 – PLANOP
PROCESSO 10.31 – “Supervisão Geral”

GABINETE DE TREINAMENTO:

PROCESSO
PROCESSO 02.32 – Aquisição e distribuição de fitas de Vídeotreinamento

PROCESSO 03.32 – Cadastramento de vagas para o CCE anual
--

PROCESSO 04.32 – Inscrições em concursos internos da PMESP
--

CURSO DE FORMAÇÃO DE SOLDADOS:

PROCESSO

PROCESSO 01.32.1 – QDT / QTS

PROCESSO 02.32.1 – VC/VF e 2ª Época

PROCESSO 03.32.1 – Controle de Caderno de Conduta

PROCESSO 04.32.1 – Controle/Saque hora-aula

SETOR DE ASSUNTOS CIVIS:

PROCESSO

PROCESSO 01.33 – Solenidades

PROCESSO 02.33 – Concessão de LMP em 5º, 4º, 3º e 2º graus da Sede do CPI-2 e 3º e 2º graus dos Btl.

PROCESSO 03.33 – Concessão de LMP em 5º e 4º graus dos Btl
--

PROCESSO 04.33 – Concessão de LMP em 1º grau da sede do CPI-2e dos Btl

PROCESSO 05.33 – Nota para a imprensa

PROCESSO 06.33 – PM do Mês

PROCESSO 07.33 - Serviço de Sugestão PM (SSPM)
--

SEÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E FINANÇAS

SEÇÃO DE ADM PESSOAL:

PROCESSO

PROCESSO 01.11 – SIPA

PROCESSO 02.11 – Movimentação de pessoal
--

PROCESSO 03.11 – Escalas

PROCESSO 04.11 – Controle de funções

PROCESSO 05.11 – Controle de efetivo
PROCESSO 06.11 – Controle de frequência
PROCESSO 07.11 – SADE

SECRETARIA:

PROCESSO
PROCESSO 01.12 – Assentamento Individual
PROCESSO 02.12 – Processos da Comissão de Promoção de Oficiais e da Comissão de Promoção de Praças
PROCESSO 03.12 – Concessões, Autorizações, Certificações e Controle

PROTOCOLO:

PROCESSO
PROCESSO 08.11 – Protocolo de documentos

BOLETIM INTERNO:

PROCESSO
PROCESSO 04.12 – Elaboração e distribuição de Boletim Interno Ostensivo

SETOR DE DESPESA, ORÇAMENTO E CUSTOS:

PROCESSO
PROCESSO 01.14 – Publicação em Diário Oficial
PROCESSO 02.14 – Aquisição de Serviços
PROCESSO 03.14 – Aquisição via BEC – Bolsa Eletrônica de Compras
PROCESSO 04.14 – Aquisição via Pregão Presencial
PROCESSO 05.14 – Processo de Despesa
PROCESSO 06.14 – Processo de Adiantamento
PROCESSO 07.14 – Carta-Convite

SETOR DE JUSTIÇA E DISCIPLINA:

PROCESSO
PROCESSO 01.13 – Saneamento de Processos Regulares – CD, PAD e CJ
PROCESSO 02.13 – Decisões de pedidos de Reconsideração de Ato e Recurso Hierárquico
PROCESSO 03.13 – Procedimento Disciplinar
PROCESSO 04.13 – Elaboração de Boletim Interno Reservado
PROCESSO 05.13 – Apresentação de policiais a outras autoridades
PROCESSO 06.13 – Escala PPJM

AGÊNCIA REGIONAL

PROCESSO
PROCESSO 01.20 – Investigação Social – Concurso controlado pela AR/CPI-2
PROCESSO 02.20 – Investigação Social
PROCESSO 03.20 – Protocolo de documentos
PROCESSO 04.20 – Confeção de documentos
PROCESSO 11.20 – Credenciamento de agentes

SALA DE SITUAÇÃO:

PROCESSO
PROCESSO 12.20 – Comunicação de assuntos correntes
PROCESSO 13.20 – Conteste com a Sala de Situação da 2ª EM/PM
PROCESSO 14.20 – Controle de eventos programados para a semana subsequente
PROCESSO 15.20 – Acompanhamento e controle de matérias jornalísticas

PROCESSO 16.20 – Recorte de jornais de ocorrências de vulto
PROCESSO 17.20 – Confecção de cartões de estacionamento
PROCESSO 18.20 – Controle do arquivo em geral
PROCESSO 19.20 – Pesquisa de dados – PRODESP, INFOSEG, SRH, Espelho CRLV, CNH

SEÇÃO DE LOGÍSTICA

Seção de LOGÍSTICA:

PROCESSO
PROCESSO 09.51 – Administração de material permanente

ALMOXARIFADO:

PROCESSO
PROCESSO 01.51 – Solicitação para aquisição de material de consumo à UGE
PROCESSO 02.51 – Controle físico e contábil dos materiais de consumo
PROCESSO 03.51 – Controle contábil dos materiais permanentes
PROCESSO 04.51 – Distribuição de materiais de consumo aos setores do CPI-2
PROCESSO 05.51 – Solicitação para aquisição de gêneros alimentícios à UGE
PROCESSO 06.51 – Controle de previsões para a produção das refeições
PROCESSO 07.51 – Controle de comensais
PROCESSO 08.51 – Recebimento de gêneros

SETOR DE ADMINISTRAÇÃO DE SUBFROTA:

PROCESSO

PROCESSO 01.65 – Solicitação de viaturas novas
PROCESSO 02.65 – Recebimento de viaturas novas
PROCESSO 03.65 – Descarga de viaturas
PROCESSO 04.65 – Viaturas leiloadas
PROCESSO 05.65 – Viaturas autuadas
PROCESSO 06.65 – Documentos obrigatórios de viatura
PROCESSO 07.65 – Alteração de Grupos PM de viaturas
PROCESSO 08.65 – Alteração de prefixos e municípios de viaturas
PROCESSO 09.65 – Abastecimento de viaturas de outras Unidades
PROCESSO 10.65 – Mapa mensal de óleo
PROCESSO 11.65 – Mapa mensal de combustível

UNIDADE INTEGRADA DE SAÚDE (UIS)

UIS MÉDICA

PROCESSO
PROCESSO 01.62 – Inspeção anual “Aniversariante do Mês” (Exame Preventivo de Saúde)
PROCESSO 02.62 – Atendimento emergencial
PROCESSO 03.62 – Atendimento ambulatorial

UIS ODONTOLÓGICA

PROCESSO
PROCESSO 04.62 – Inspeção anual “Aniversariante do Mês” (Exame Preventivo)
PROCESSO 05.62 – Atendimento curativo agendado
PROCESSO 06.62 – Atendimento emergencial

4.5 SISTEMA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Convém ressaltar que o sistema de medição idealizado no CPI-2 utiliza os mesmos dados produzidos anteriormente. O que chamou a atenção, no entanto, é que parte significativa desses dados não era submetida à devida análise. Atualmente, os dados coletados são utilizados para a geração de informações gerenciais produzidas pelos indicadores do citado sistema.

Preliminarmente, é de se ressaltar que não seria possível qualquer análise sem a coleta sistemática dos dados.

O principal, porém, é destacar a importância fundamental de analisar os dados produzidos. Nos quadros acima (itens “4.3.9” e “4.4.1”), vê-se uma enorme quantidade de dados que, isoladamente, podem não representar uma informação importante. No entanto, quando se tem que analisar um resultado indesejado, busca-se associar vários fatores para identificar as causas.

Apenas para ilustrar esta assertiva, o indicador “Acidente de Trânsito com Viatura Policial (ATVP)”, isoladamente, apenas chama a atenção do administrador para algo que parece estar errado. É necessária, então, uma reflexão acerca das variáveis que influenciaram o resultado.

Quando se detecta um índice acima da média, o Cmt Btl deve avaliar as variáveis do processo e traçar estratégias tendentes a solucionar o problema. Os dados disponibilizados pelo sistema (aqueles efetivamente mensurados), sem olvidar dos dados dos casos concretos gerados pelo sistema de justiça e disciplina, são os seguintes:

- a) número de acidentes com viaturas;
- b) número de PM afastados do Serviço;
- c) % do Efetivo submetido a processo de instrução / Capacitação;
- d) % da frota operacional submetida à manutenção preventiva no mês;
- e) quantidade de Recurso destinado à manutenção de Vtr;
- f) número de PM beneficiados por ações preventivas de saúde.

A partir daí, o administrador, a fim de traçar uma ou mais estratégias tendentes a solucionar o problema, deve verificar, entre outros:

- a) o percentual de acidentes de trânsito considerados grave em sua OPM (os que resultaram em afastamento para tratamento de saúde dos envolvidos);
- b) se os motoristas que se envolveram em acidentes participaram de um processo de capacitação profissional para o desempenho de suas atividades;
- c) se as vtr acidentadas foram submetidas ao processo de manutenção regular da OPM;
- d) se as condições de saúde dos motoristas não concorreram para os acidentes.

Caso esses dados não estivessem à disposição do administrador, certamente seu trabalho seria muito mais penoso.

4.6 REUNIÃO DE ANÁLISE CRÍTICA

Mensalmente são realizadas as RAC no CPI e nos Btl subordinados, de forma que seja possível, entre outros:

- a) avaliar os resultados das estratégias adotadas (avaliação de desempenho);
- b) comparar os resultados dos processos similares das OPM subordinadas;
- c) compartilhar experiências, positivas e negativas;
- d) planejar medidas tendentes a solucionar problemas localizados, com ou sem o apoio de recursos oriundos de outras OPM;
- e) avaliar a necessidade de adaptações no sistema de medição, a fim de melhorar as informações gerenciais produzidas.

Comando de Policiamento do Interior - 2

Planejamento Operacional

Ata de Reunião de Análise Crítica

OPM: Data: aaaa-mm-dd Hora:

Local: Presidente:

Participantes:	Assuntos Tratados:	Decisões:

QUADRO 9: Ata Eletrônica da Reunião de Análise Crítica
FONTE: CPI-2

4.7 ANÁLISE DE DESEMPENHO

Da mesma forma que um indicador possibilita a detecção de problemas, disponibiliza ao gerente as informações necessárias para o planejamento das ações tendentes a solucioná-los. A avaliação de desempenho no CPI-2 é realizada por meio das ferramentas do SIADAO, para a sede e OPM em nível de Btl e de Cia, tanto no campo operacional quanto no administrativo, utilizando-se de seus indicadores.

Os parâmetros de avaliação do sistema do CPI-2 são o desempenho do período anterior ao analisado, bem como as metas estipuladas no planejamento.

Por ocasião das RAC no CPI-2, além dos critérios supracitados, o sistema apresenta uma classificação (v. anexo) entre todos os Btl, em cada um dos indicadores, de forma que seja possível comparar o desempenho de OPM diversas em atividades similares.

O mais importante foi perceber que, no início, essa sistemática gerava um clima de competição, no qual o “perdedor” era colocado como destaque negativo, passando a um estágio em que os gerentes começaram a se preocupar em melhorar a qualidade dos serviços de sua OPM e, na eventualidade de se encontrar em posição desfavorável na próxima avaliação, ter completo conhecimento das variáveis que influenciaram o resultado. Com a evolução do sistema, idealiza-se que a análise do desempenho seja previamente feita pelo administrador e que, além do conhecimento das variáveis que influenciaram o resultado do processo sob análise, apresente as estratégias que pretende implementar.

4.8 DIAGNÓSTICO

Como descrito no item anterior, um dos resultados das RAC é justamente o diagnóstico de vários aspectos relacionados à atribuição das OPM avaliadas, levando em consideração o ambiente, as rotinas existentes e a estrutura disponibilizada, de forma a produzir informações gerenciais que permitam a formulação de estratégias visando à melhoria do serviço.

O sistema “Supervisão Geral”, ao apresentar os índices dos indicadores que o compõem, descreve o atual nível de desempenho em que se encontra uma OPM, fornecendo para o gerente informações que propiciam a formulação de estratégias tendentes à melhoria da qualidade dos serviços.

4.9 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A formulação da estratégia é baseada nos planos estratégicos da corporação e formalizada por meio de documentos próprios, como seguem:

- a) **Plano de Comando da PMESP** – documento corporativo que traz elementos direcionadores do Estado-Maior da PM para todas as áreas de atuação da corporação. Não existe um desdobramento claro das

estratégias, mas orientações que servem como elementos orientadores da elaboração estratégica dos órgãos subordinados.

- b) **Plano de Metas da Corporação** – tal instrumento prevê a prestação trimestral de contas de metas estipuladas para toda a corporação.
- c) **Plano Estratégico do CPI** – documento anual que contém o desdobramento das estratégias do Plano de Comando da PMESP para a sede e OPM subordinadas.
- d) **Plano de Metas do CPI** – Instrumento de controle mensal do cumprimento das metas da OPM.
- e) **Atas de Reuniões de Análise Crítica da OPM** – instrumento onde são registradas as decisões quanto aos resultados estratégicos da OPM, mês a mês.
- f) **Planejamentos específicos** - formulados por meio de Documentos de Estado-Maior (Diretriz, Ordem de Operações, Nota de Instrução, Nota de Serviço, Ordem de Serviço, entre outros).

4.10 PLANOS DE AÇÃO PARA O CUMPRIMENTO DE METAS

Toda a teoria dos principais doutrinadores (v. capítulo 3) referente à necessidade do estabelecimento de metas, calcado em um sistema de medição, pode ter seu fundamento comprovado em várias experiências do modelo de medição do CPI, como no exemplo a seguir:

Antes do modelo de medição sob análise, não se tinha noção se o gasto com itens tais como água, luz e telefone correspondiam à necessidade. Com a implantação do Sistema “Supervisão Geral”, ficou mais fácil o controle desses gastos, adotando-se como parâmetro a evolução histórica de períodos anteriores. A primeira necessidade foi a de estabelecer regras de uso e de controle. Na medida em que os resultados foram sendo comparados, novas metas foram estabelecidas e novas estratégias tiveram que ser elaboradas, como segue:

- a) implantação de planilha de controle telefônico;

- b) auditoria das planilhas telefônicas e das relações de interurbanos emitidas pela central telefônica;
- c) conserto de vazamentos de água na sede do CPI (que só foram percebidos a partir da medição e da devida análise dos dados);
- d) desligamento de algumas lâmpadas das Seções do EM e áreas comuns;
- e) campanha desenvolvida pelo Setor de Assuntos Cíveis junto ao efetivo do CPI sobre economia com esses itens.

Os resultados dessas medidas podem ser observados no item a seguir.

4.11 RESULTADOS

Este item é destinado à apresentação de alguns dos resultados dos processos administrativos do CPI-2. É entendimento pacífico, por parte dos oficiais da alta administração do CPI-2, que a implantação da ferramenta “Supervisão Geral” influenciou decisivamente esses resultados e que a significativa melhora em determinados indicadores pode ser a ela exclusivamente creditada.

Em face de que um CPI desempenha com exclusividade algumas das atividades objeto de mensuração pelo sistema apresentado, como, por exemplo, as relativas à UGE, optou-se pela apresentação dos resultados do CPI-2, sendo certo que parte desses resultados é o somatório do desempenho dos Btl subordinados, como, por exemplo, o número de Conselhos Comunitários de Segurança (CONSEG) ativos por município.

O CPI-2 adotou como referencial comparativo o Comando de Policiamento do Interior Quatro (CPI-4), vez que a essa OPM assemelha-se em atividades, características populacionais e operacionais.

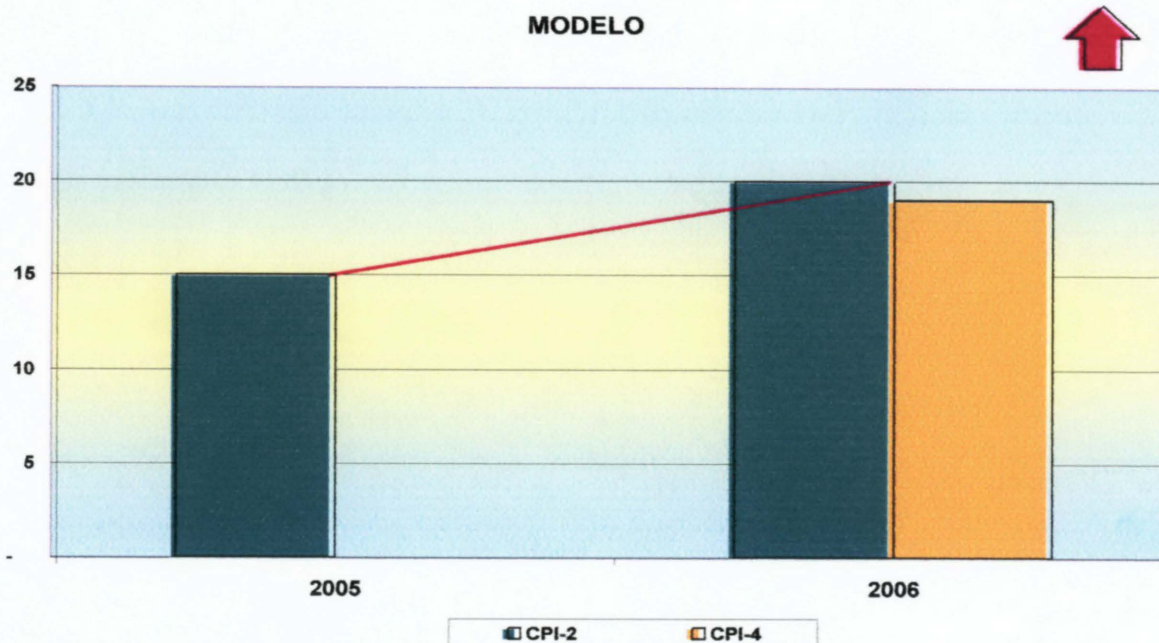


Gráfico com a descrição de resultados da Organização (coluna verde), apresentando comparação com outra Organização semelhante, exceto nos primeiros seis gráficos, por não haver, com os critérios de coleta de dados do “Supervisão Geral”, referencial em outras OPM (coluna amarela), linha de tendência de desempenho (reta vermelha), e a melhor tendência (seta vermelha no topo do gráfico). A fonte de todos os gráficos é o CPI-2.

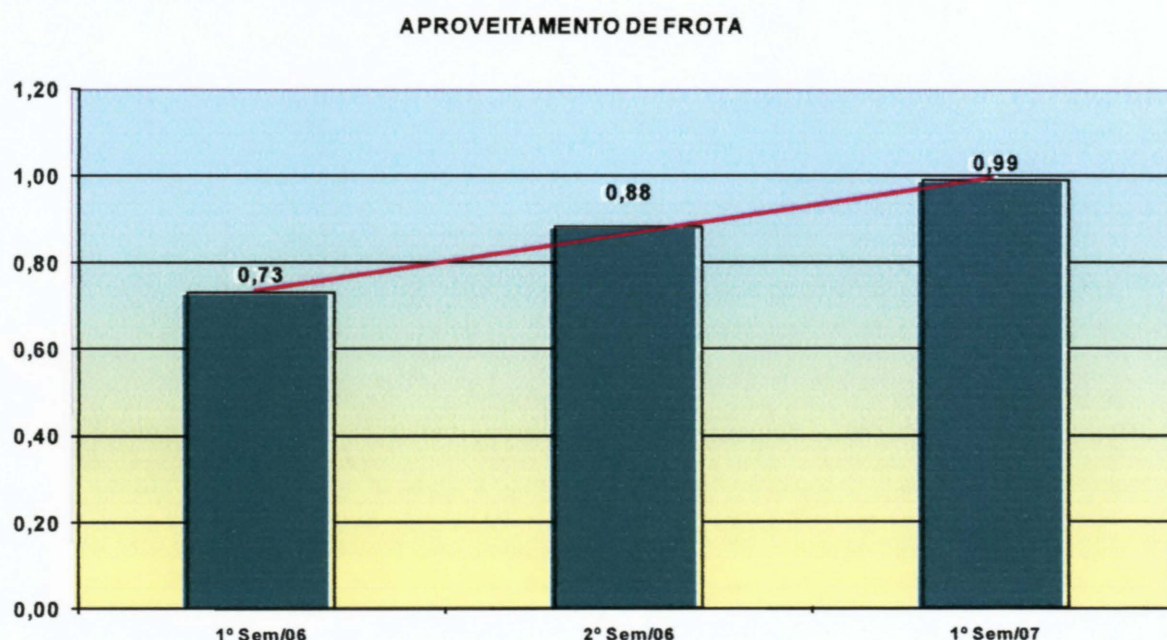


GRÁFICO 1: APROVEITAMENTO DE FROTA.

Apresenta o crescimento vertiginoso na quantidade de frota operando

GASTOS COM UTILIDADE PÚBLICA

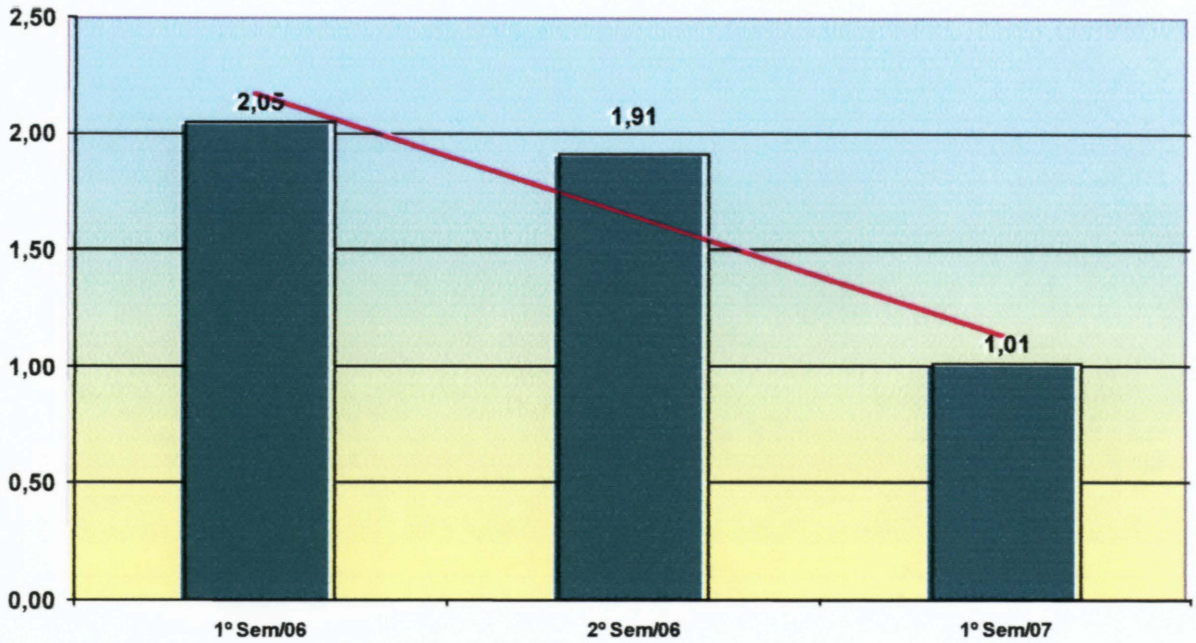


GRÁFICO 2: GASTO COM UTILIDADE PÚBLICA.

Representa a economia havida no gasto com água, luz e telefone.

MORAL DA TROPA

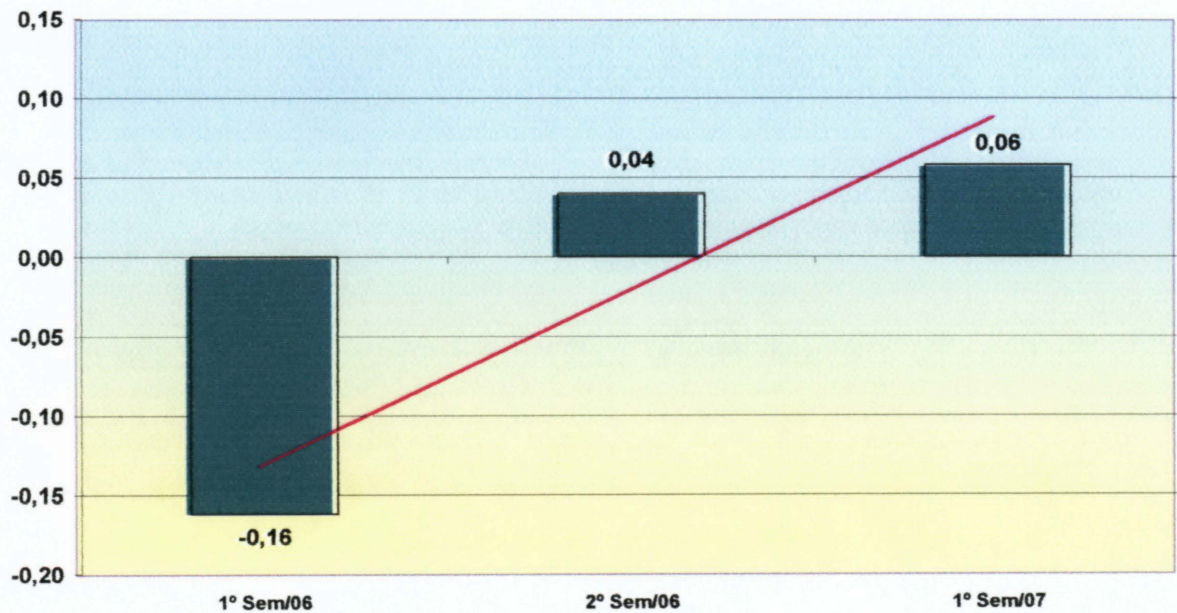


GRÁFICO 3: MORAL DA TROPA.

O resultado representa que os mecanismos de premiação e de punição estão equilibrados e tendentes a promover correção de atitudes e maior motivação para o desempenho das atividades operacionais (EPO).

**ACIDENTE DE TRÂNSITO COM
VIATURA POLICIAL MILITAR**

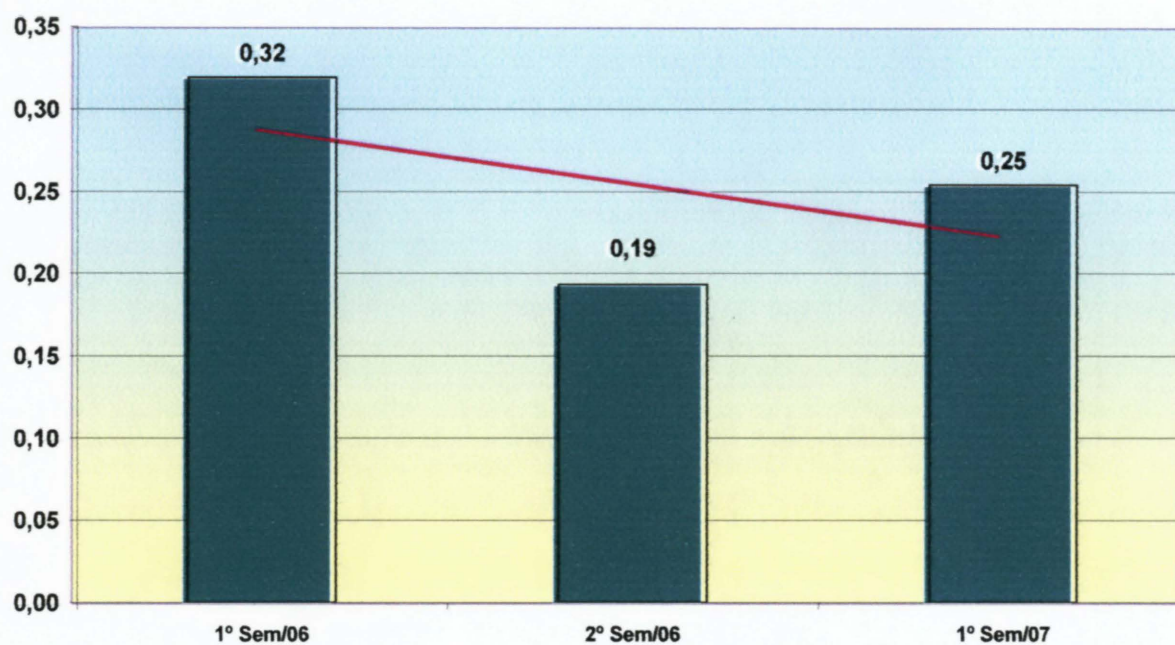


GRÁFICO 4: ACIDENTE DE TRÂNSITO COM VIATURA POLICIAL.

CONFRONTO POLICIAL

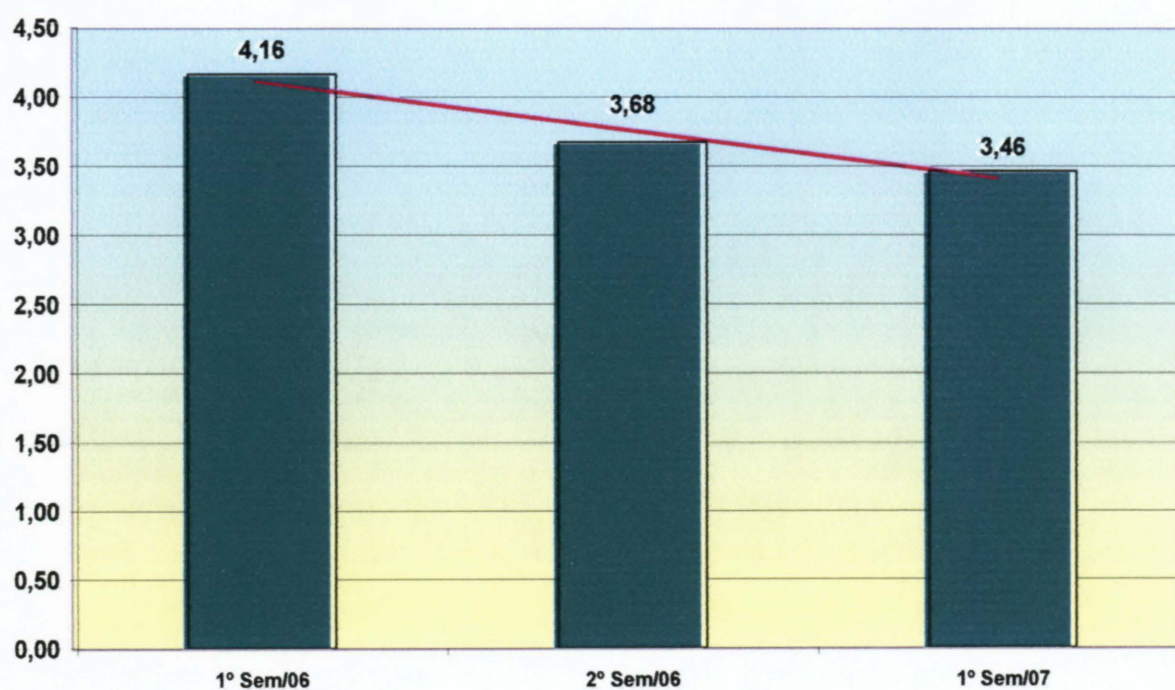


GRÁFICO 5: CONFRONTO POLICIAL.

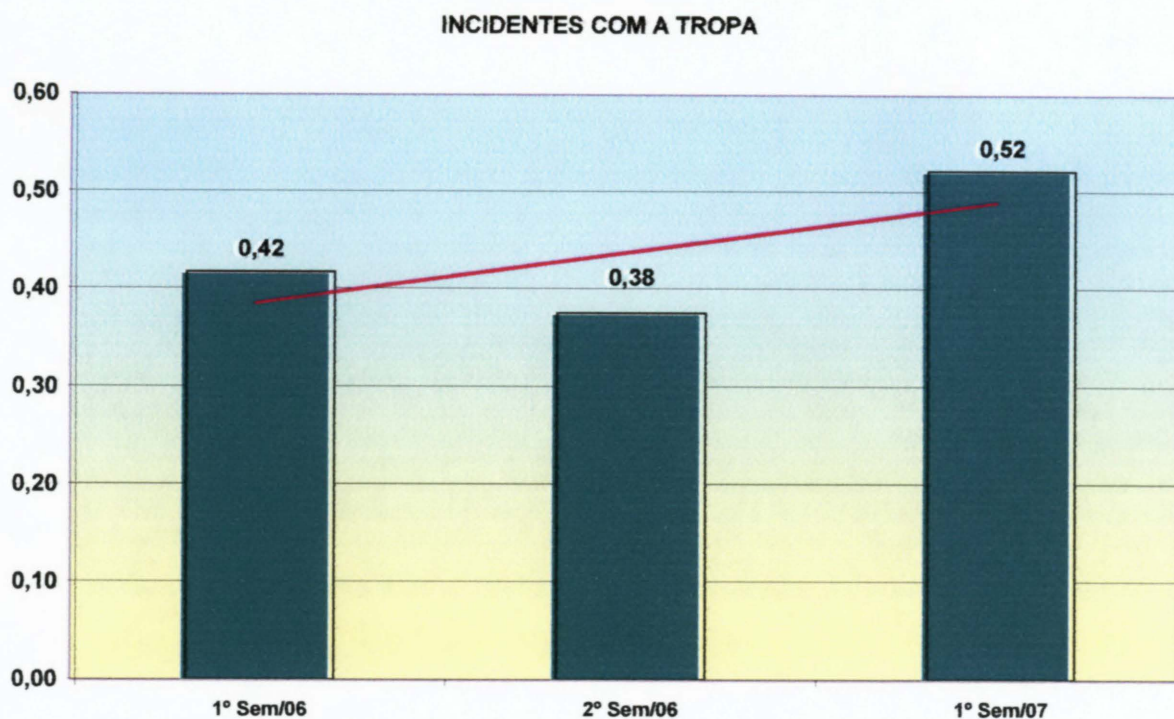


GRÁFICO 6: INCIDENTES COM A TROPA.

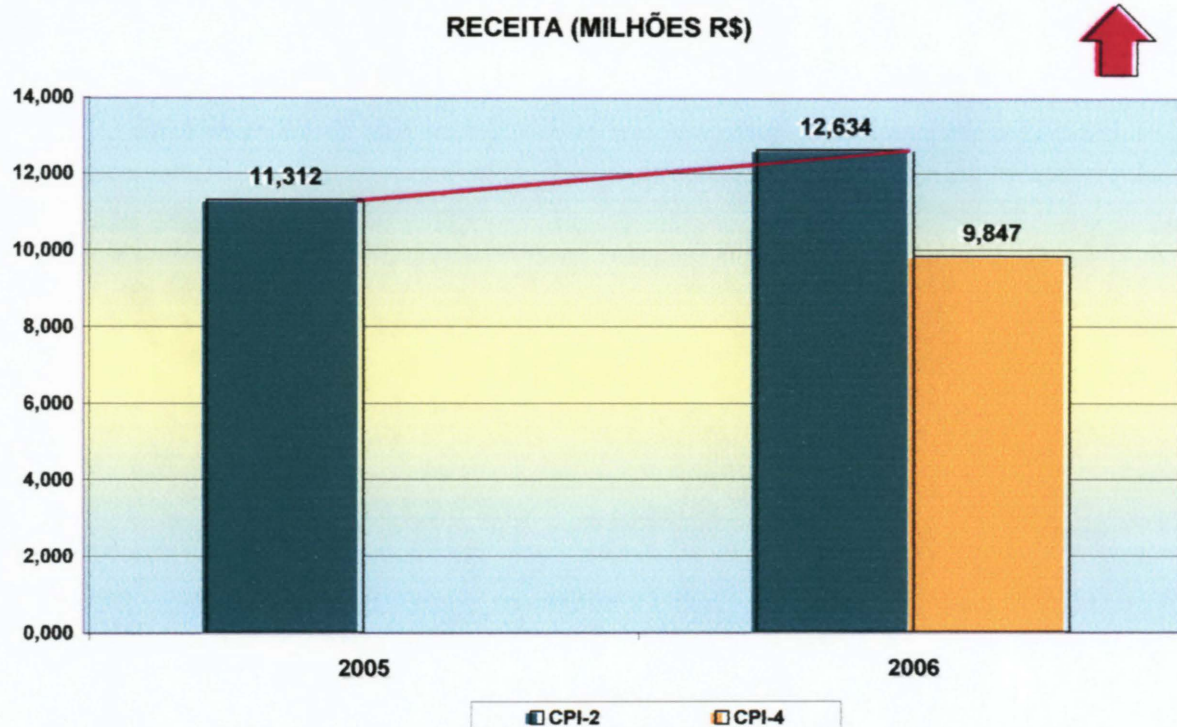


GRÁFICO 7: RECEITA.

Crescimento na receita executada pelo CPI-2 com aquisição de bens materiais que resultam em melhores condições de trabalho. Na área financeira, os repasses de verba são limitados pelo desempenho da UGE. Um bom desempenho ao longo do ano implica maior repasse de verbas.

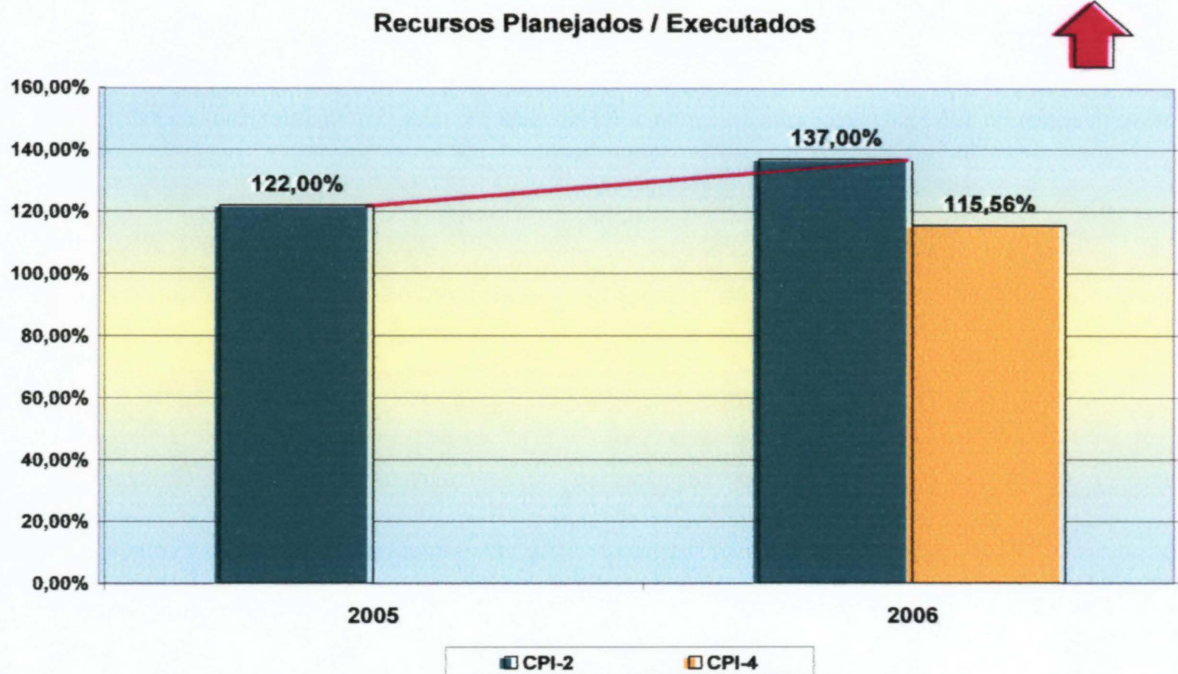


GRÁFICO 8: RECURSOS PLANEJADOS E EXECUTADOS.

O planejamento de recursos foi executado em sua totalidade, com o acréscimo de execução de novos projetos. Na área financeira, os repasses de verba são limitados pelo desempenho da UGE.

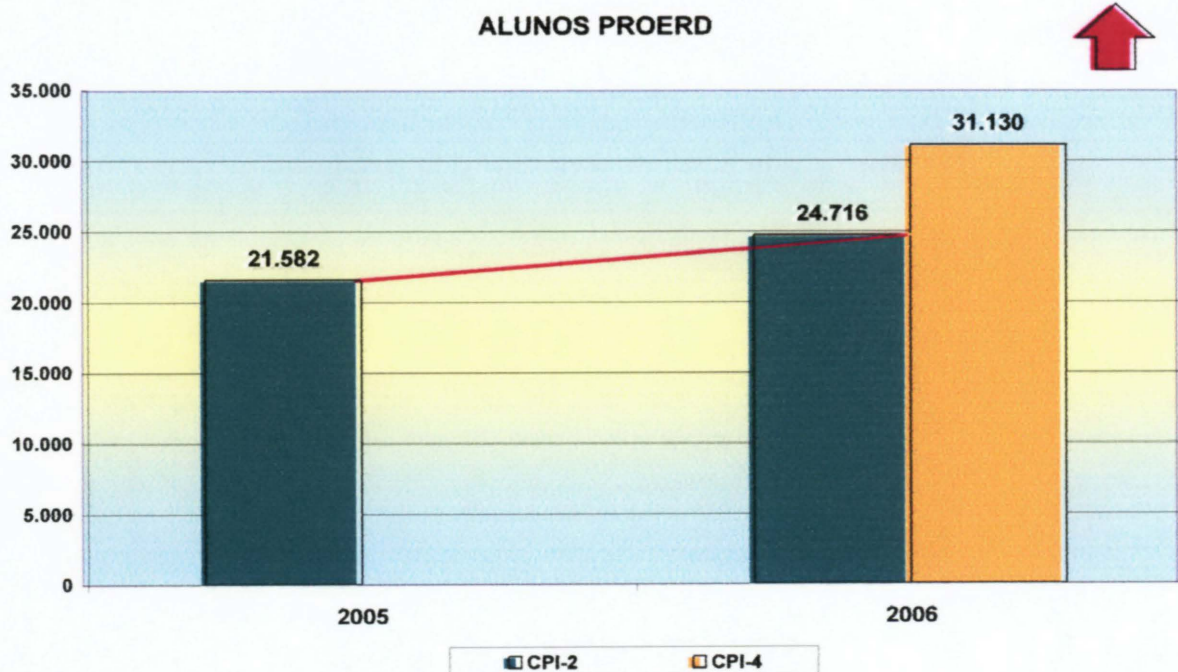


GRÁFICO 9: ALUNOS NO PROERD

Demonstra a preocupação da Organização com o aspecto da responsabilidade social.

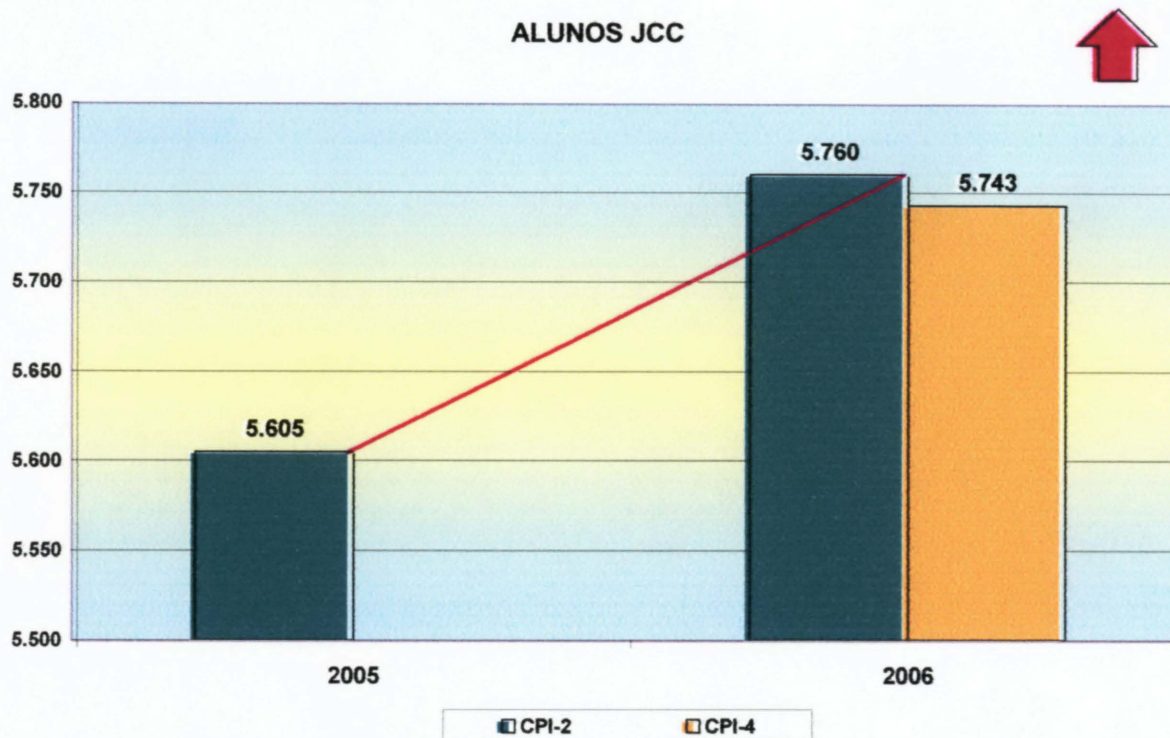


GRÁFICO 10: ALUNOS NO JCC

Número de adolescentes participantes do programa Jovens Construindo a Cidadania – JCC. Demonstra a preocupação da Organização com o aspecto da responsabilidade social.

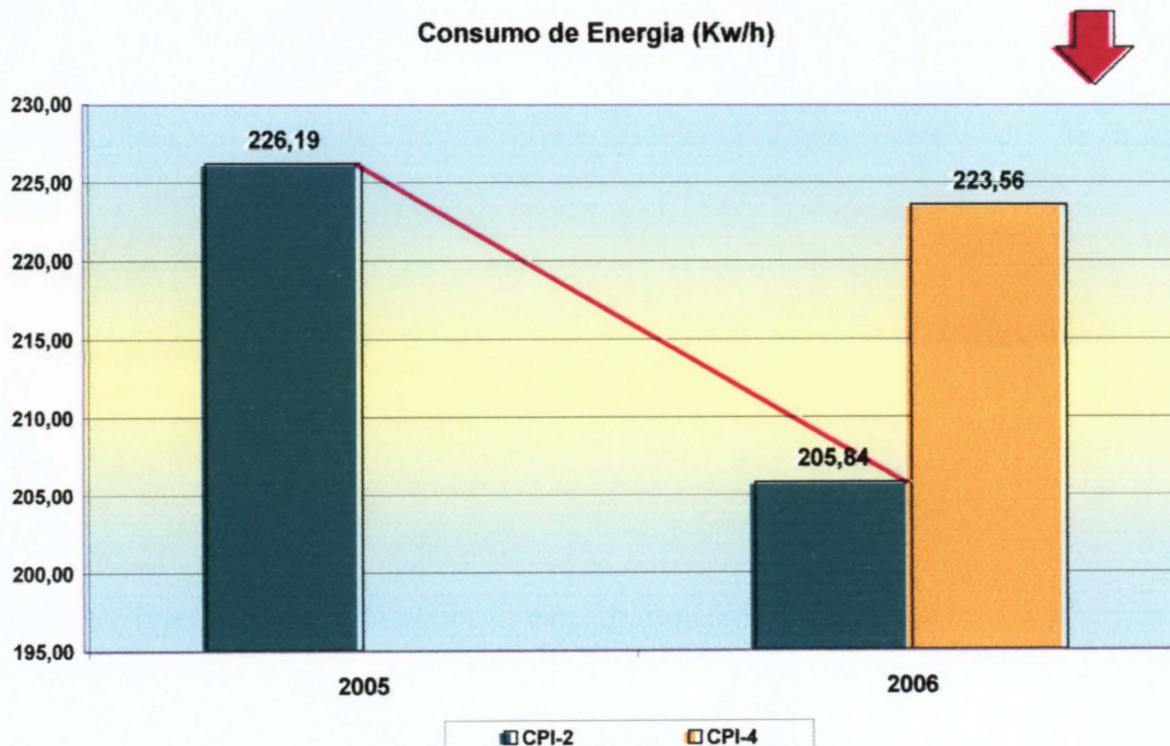


GRÁFICO 11: CONSUMO COM ENERGIA ELÉTRICA (kW/h por PM).

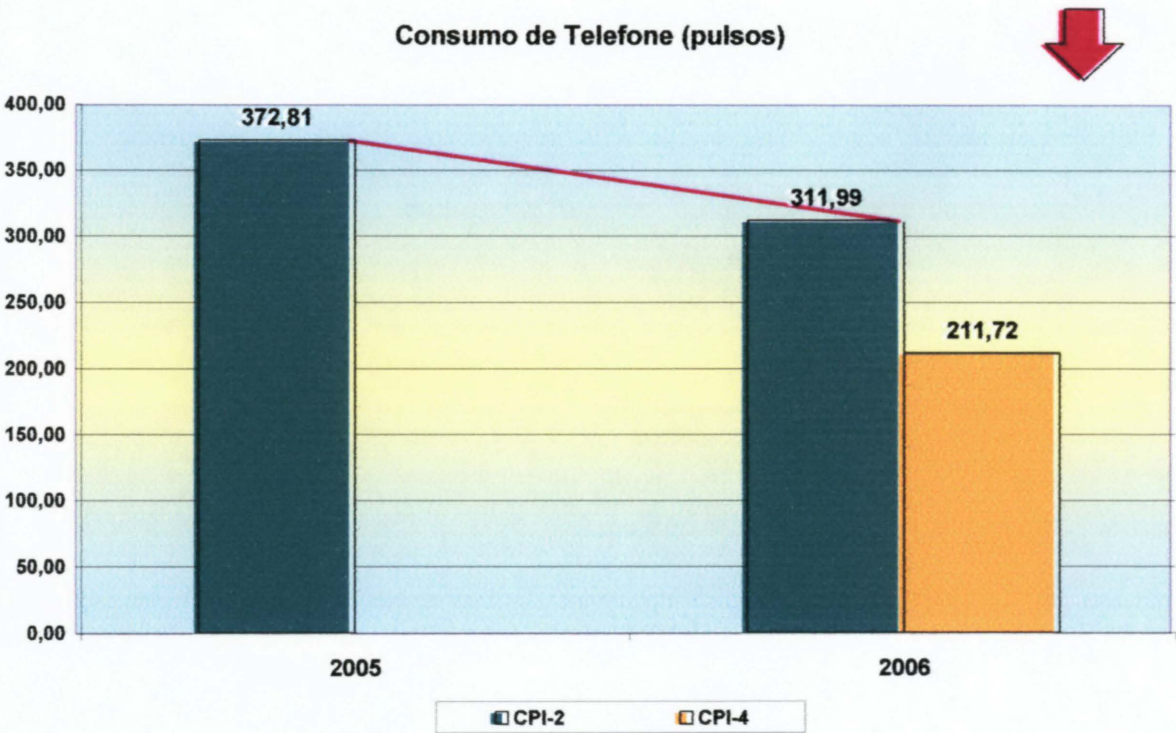


GRÁFICO 12: CONSUMO COM TELEFONIA (pulsos por PM).

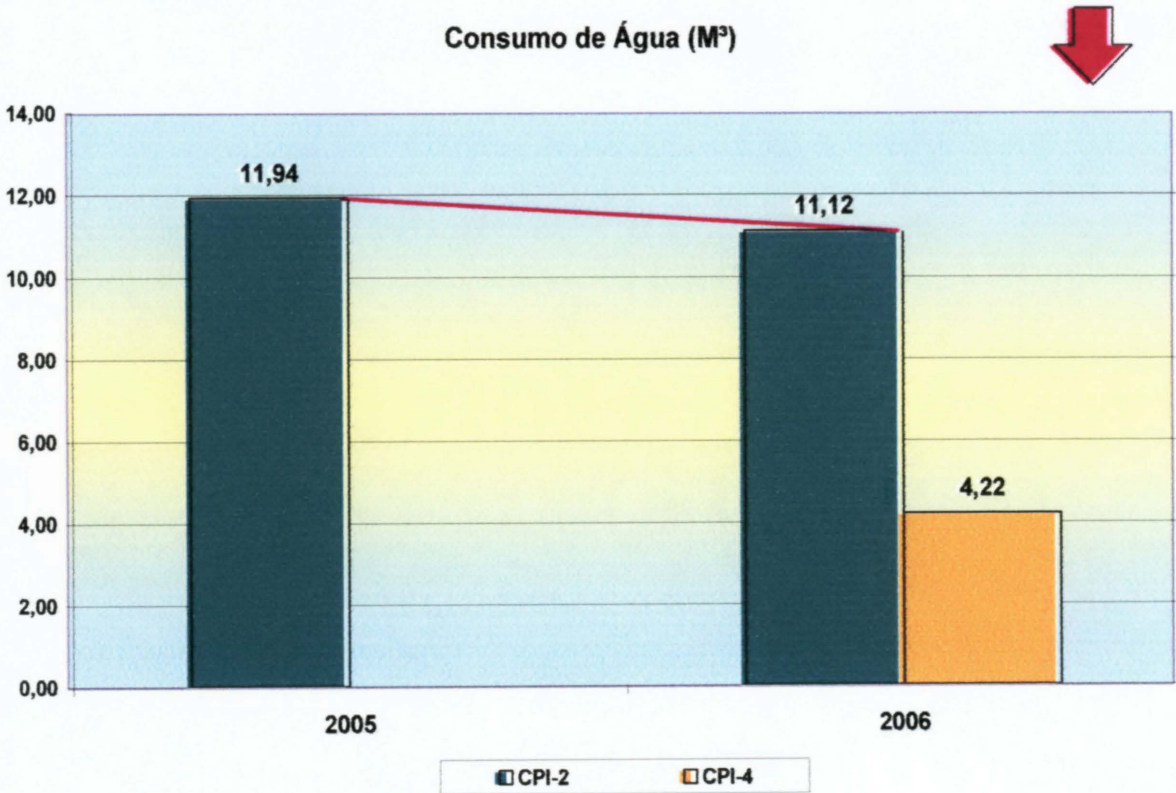


GRÁFICO 13: CONSUMO COM ÁGUA (metros cúbicos por PM).

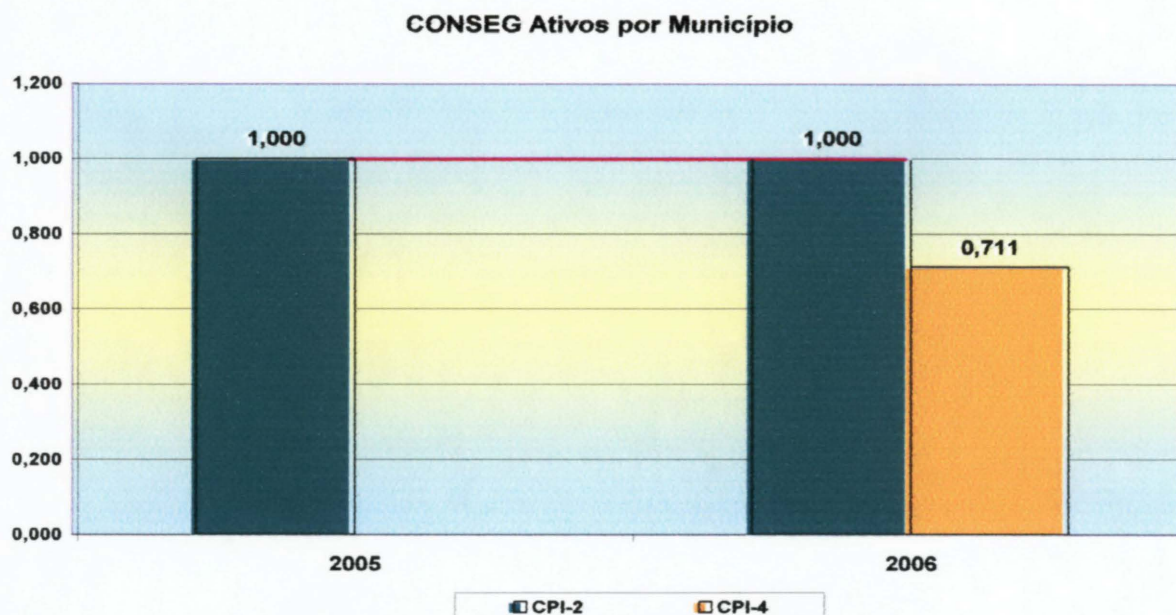


GRÁFICO 14: CONSEG ATIVOS POR MUNICÍPIO.

Esta quantia reflete a relação de um CONSEG para cada município do CPI-2, resultado do esforço do Comando na manutenção ativa destes órgãos, demonstrando a vocação comunitária da PMESP, uma vez que os CONSEG são a voz da comunidade interagindo com o poder público, na busca conjunta de soluções para os problemas de segurança pública. Vale dizer que todos os municípios possuem ao menos um CONSEG ativo.

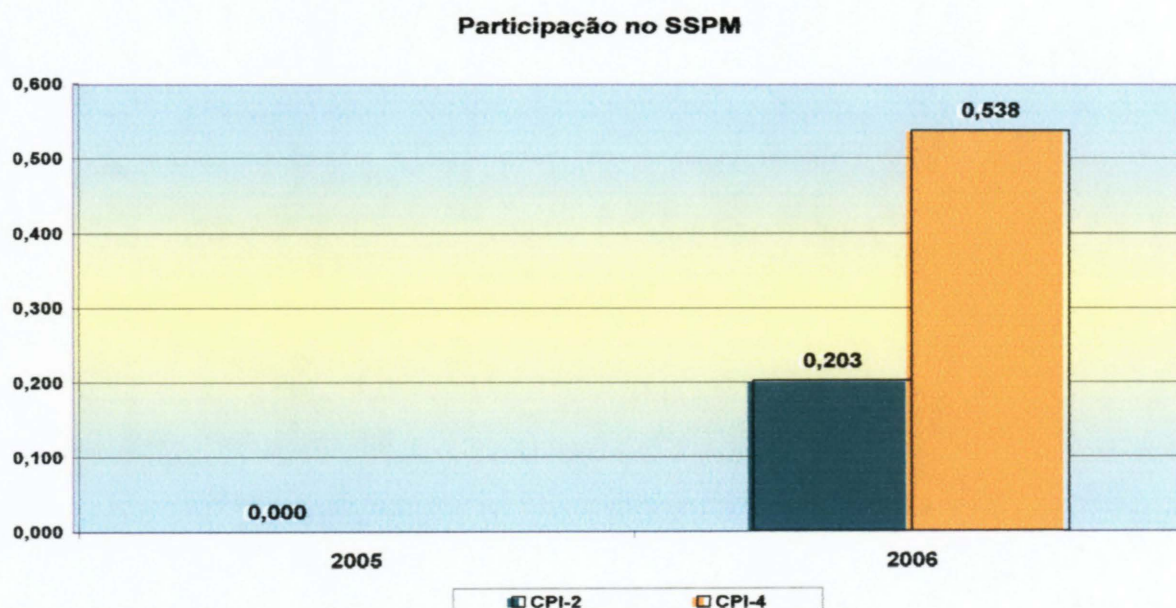


GRÁFICO 15: PARTICIPAÇÃO NO SSPM.

O gráfico representa a quantidade de participação por PM no Serviço de Sugestão da PM (SSPM). Recentemente implantado, pretende-se engajar todos os

colaboradores no SSPM, aumentando o nível de comprometimento da força de trabalho na melhoria do clima organizacional.

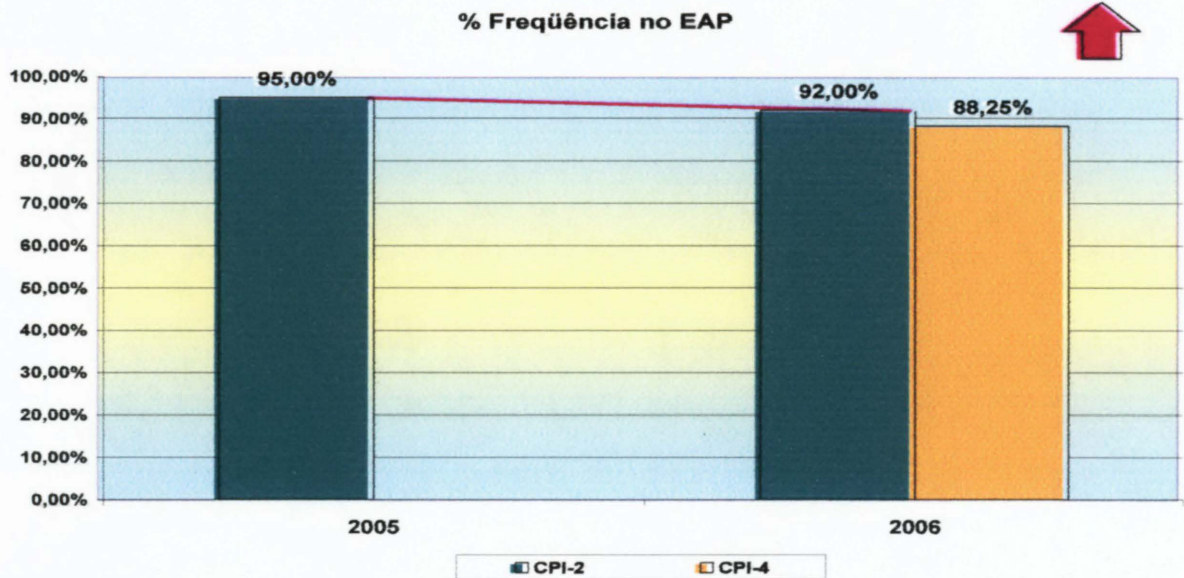


GRÁFICO 16: FREQUÊNCIA NO EAP

O indicador apresenta o percentual do efetivo que participou do Estágio de Atualização Profissional (EAP). Essa participação possibilita mais horas de treinamento, refletindo na redução de falhas na execução das atividades decorrentes das atribuições legais da corporação.

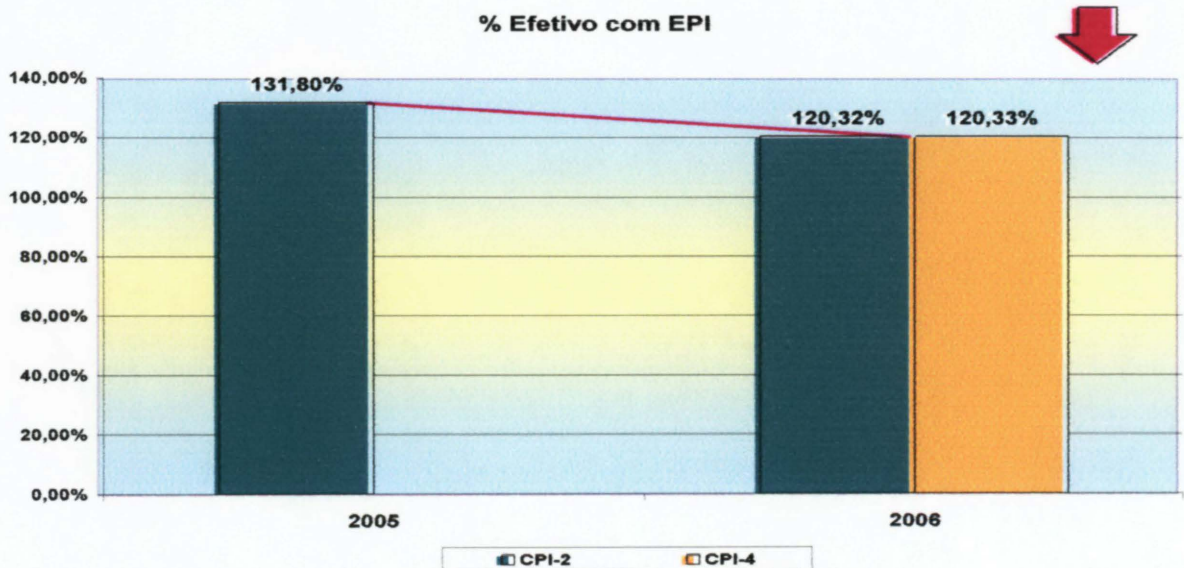


GRÁFICO 17: COLETES EM RELAÇÃO AO EFETIVO.

Além de cada PM possuir carga individual de colete, a OPM possui uma reserva estratégica para atender às necessidades, em virtude de aumento de efetivo e descarte de material.

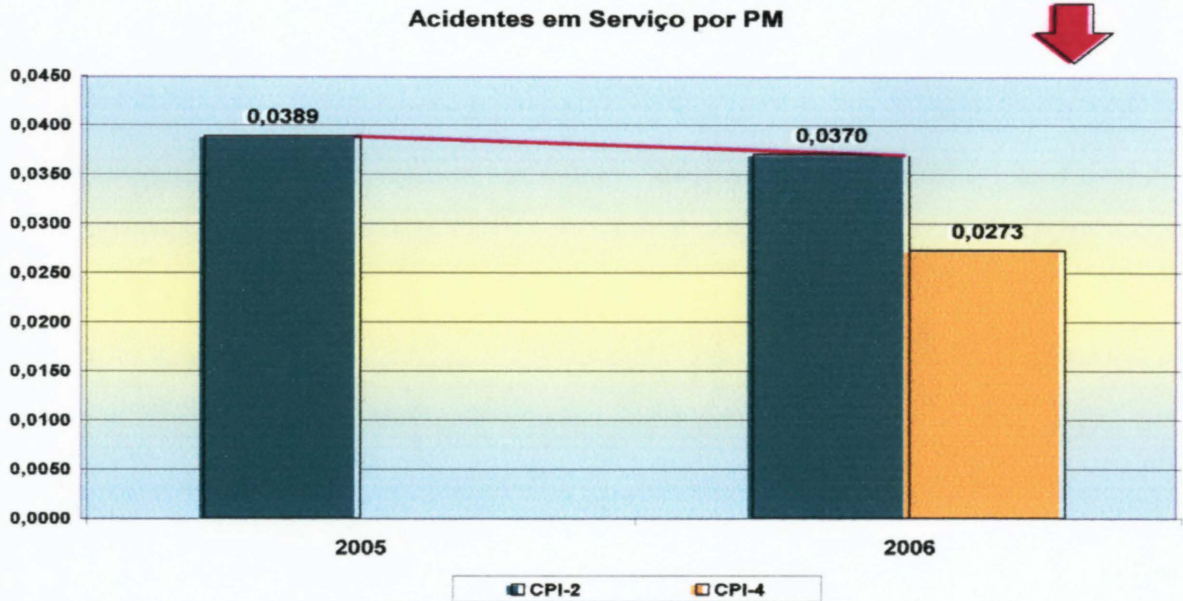


GRÁFICO 18: ACIDENTES EM SERVIÇO.

A manutenção dos índices indica uma fração muito pequena do número de acidentes em serviço, fruto da conscientização dos PM acerca da necessidade da utilização dos Equipamentos de Proteção Individual e observância dos Procedimentos Operacionais-Padrão.

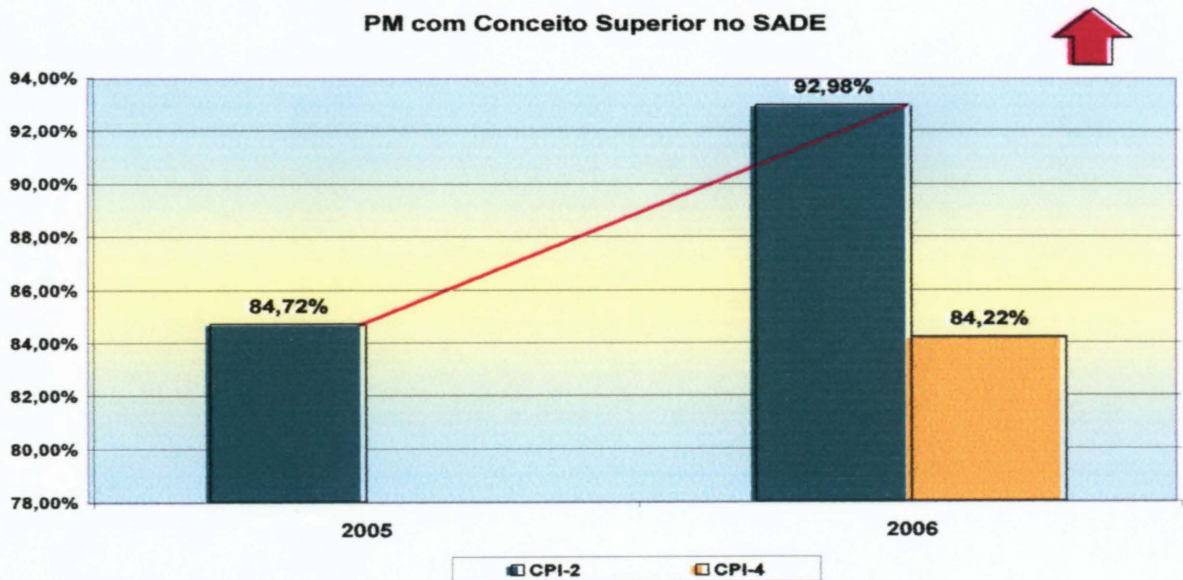


GRÁFICO 19: CONCEITO "SUPERIOR" NO SADE.

O aumento do número de policiais militares com conceito superior no Sistema de Avaliação de Desempenho (SADE) reflete na melhoria da qualidade do serviço prestado, possibilitando o aumento dos níveis de satisfação do público externo.

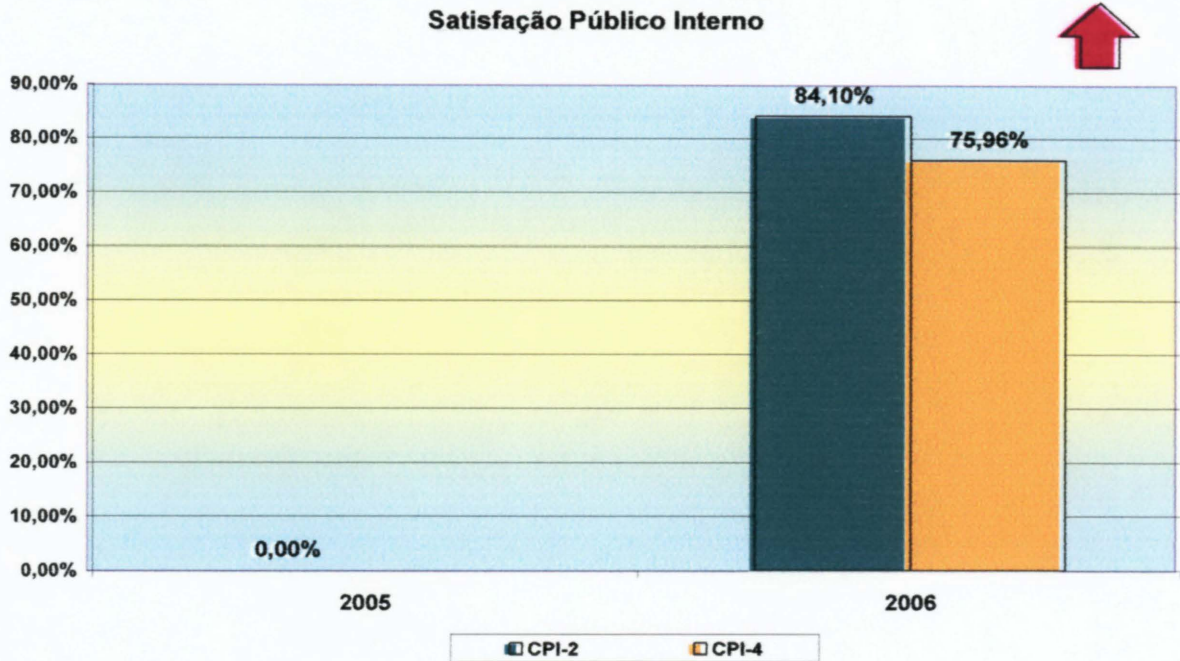


GRÁFICO 20: SATISFAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO

Percentual do efetivo que avaliou como Regular, Bom ou Excelente o seu grau de satisfação profissional. Registra apenas resultados de um único período em razão da recente implementação do processo na unidade.

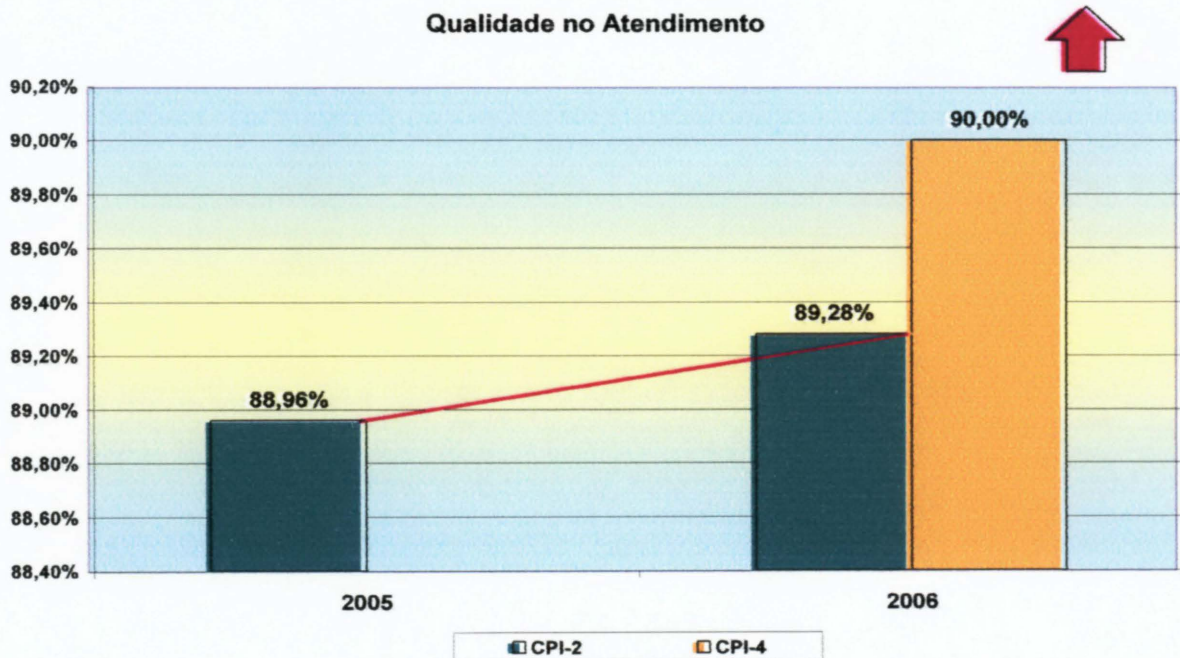


GRÁFICO 21: QUALIDADE DO ATENDIMENTO DO COPOM

Percentual de clientes que avaliou como “Bom” o serviço de atendimento do Centro de Operações da PM (COPOM) de Campinas.

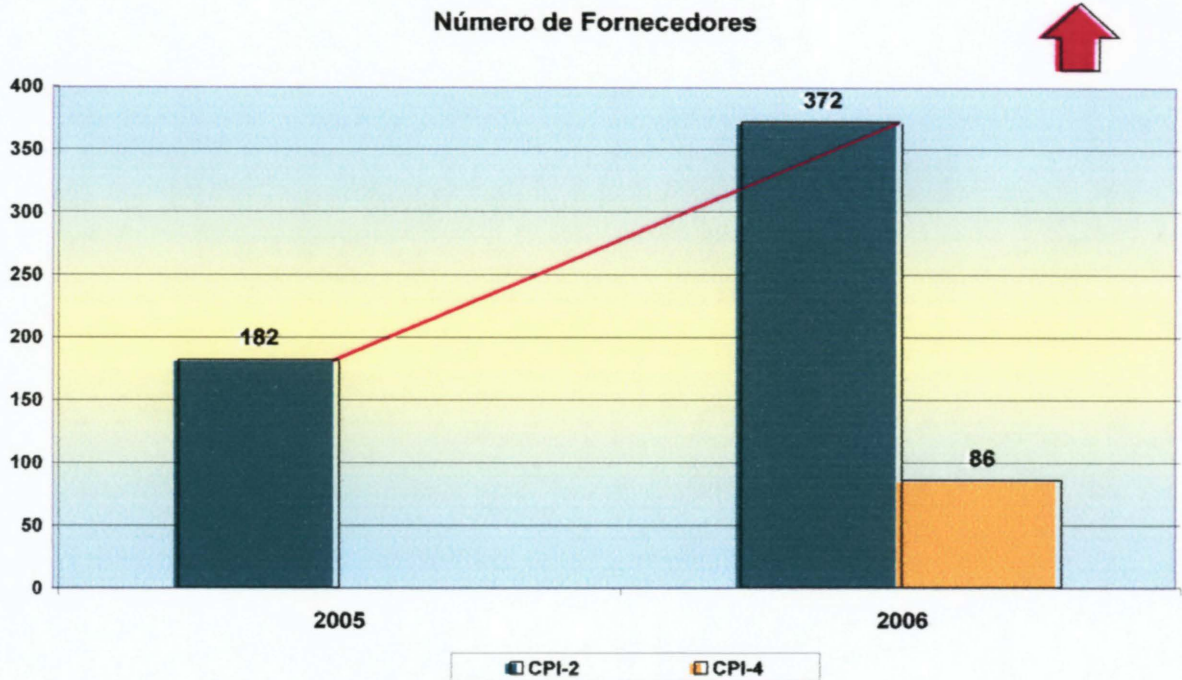


GRÁFICO 22: QUANTIDADE DE FORNECEDORES.

Indica o crescimento do número de empresas que se relacionam como fornecedores de materiais de consumo utilizados nas mais diversas áreas de atuação da Organização.

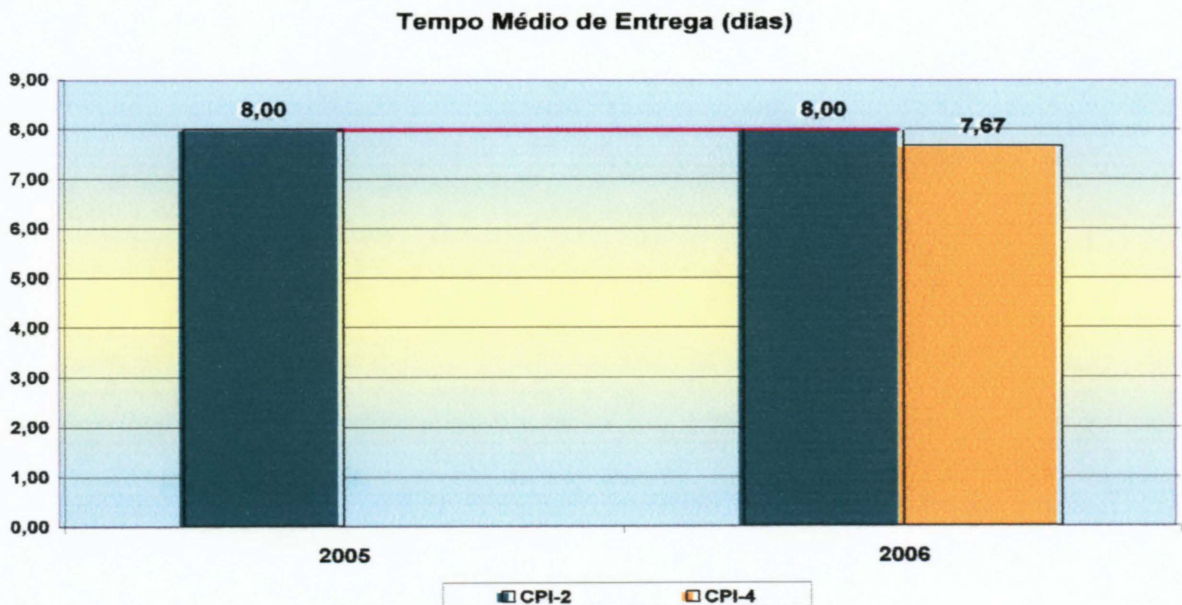


GRÁFICO 23: TEMPO DE ENTREGA

Demonstra o tempo médio, em dias, de entrega de produtos e que a Organização vem conseguindo manter a média no prazo de entrega dos

fornecedores, pois intensificou o acompanhamento dos processos aquisitivos por parte das UGE.

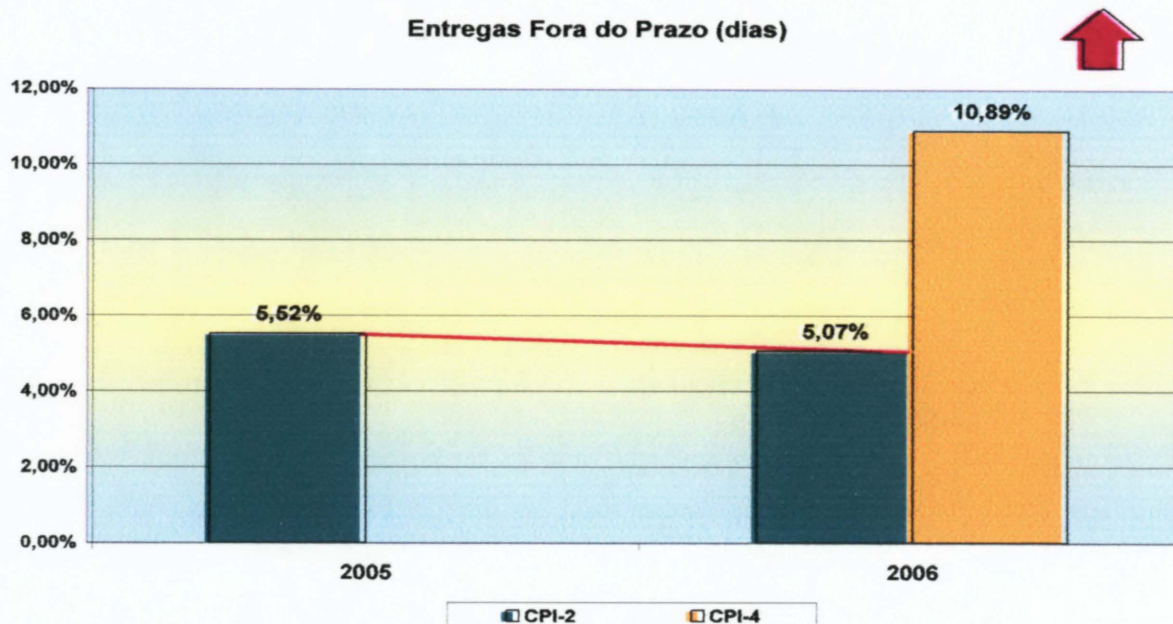


GRÁFICO 24: ENTREGAS FORA DO PRAZO.

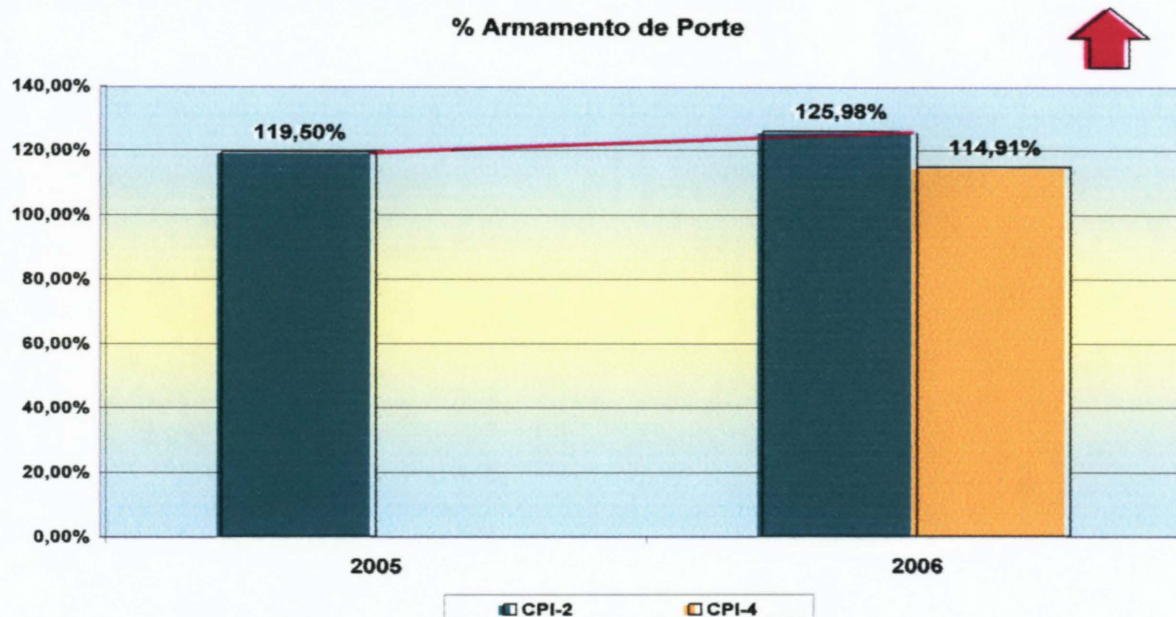


GRÁFICO 25: ARMAMENTO DE PORTE

Percentual de armas de porte em relação ao efetivo existente. Além de cada PM possuir carga individual, a OPM possui uma reserva estratégica para atender às necessidades, em virtude de aumento de efetivo e descarte de material.

O aumento do número de armas de porte por policial militar possibilita maior segurança para o cliente interno no momento de sua atuação, além de permitir revisão de armas durante a realização do EAP.

CAPÍTULO 5

5 COMPROVANDO OS BENEFÍCIOS DE UM SISTEMA CORPORATIVO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Embora a Polícia Militar do Estado de São Paulo tenha adotado, no ano de 1997, indicadores de qualidade e produtividade para os processos das OPM operacionais de policiamento ostensivo geral, houve-se por bem revogá-los, por meio da DTZ Nº PM6 - 001/30/2004, de 01 de março de 2004.

Desde então, a corporação ressen-te-se de mecanismo padronizado de mensuração dos resultados de processos produtivos importantes, ferramenta essencial para o controle e, conseqüentemente, para o planejamento.

Foi em face desta realidade que o autor, na introdução do trabalho, afirmou pretender demonstrar a racionalidade, economia, viabilidade e necessidade da implantação de um sistema de avaliação de desempenho corporativo, bem como que o sistema de medição de desempenho implantado no CPI-2, ao preencher esta lacuna na OPM, pode e deve servir para a criação de um modelo para toda a corporação, e, com isso, maximizar a eficiência e a eficácia do desempenho dessas OPM.

Preliminarmente, a apresentação da fundamentação teórica do trabalho, exposta no capítulo 3, contendo as mais conceituadas teorias doutrinárias, sustenta, por si só, embora complementada por importantes conclusões encontradas ao longo do trabalho, as teses da “racionalidade, economia, viabilidade, necessidade, eficiência e eficácia” supracitadas. Vejamos, então, o resumo dos principais posicionamentos doutrinários:

a) indicadores são elementos que medem níveis de eficiência e eficácia de uma organização, ou seja, medem o desempenho dos processos produtivos. Se consideradas exclusivamente as assertivas dos principais autores, relacionando indicadores à medição de eficiência, ter-se-ia comprovada a tese da **economia** formulada pelo autor, não obstante encontrar-se endossada pelos resultados do modelo aplicado no CPI-2, como abordado a seguir;

b) um sistema de medição de desempenho fornece dados necessários para o controle das várias atividades da empresa e também influencia nas principais decisões;

c) um sistema de medição focado em metas pode ser um instrumento valioso para propor mudanças na administração de processos (**eficácia**);

d) os sistemas de medição de desempenho monitoraram e mantêm o controle organizacional;

e) um planejamento adequado deve estar fundamentado no controle dos processos. A existência de indicadores padronizados evitará que cada administrador, no seu respectivo nível de atuação, formule os próprios mecanismos, de forma subjetiva e ou empírica, viabilizando, conseqüentemente, a mensuração dos resultados dos processos, a estipulação de metas objetivas, bem como a avaliação do desempenho e, conseqüentemente, a necessária reavaliação dos processos (PDCA), de forma técnica e fundamentada (**eficácia**);

f) indicadores avaliam se as atividades de um processo atingiram a meta específica (**efetividade**);

g) indicadores servem para apoiar a tomada de decisões;

h) segundo, ainda, a classificação de Mafra (1999, p. 54), os indicadores de desempenho podem ser utilizados para:

- a) controle - as medições ajudam a reduzir as variações, como, por exemplo, controle dos lotes de matéria-prima;
- b) auto-avaliação - as medidas podem ser usadas para avaliar quão bem está se comportando o processo e determinar as melhorias a serem implantadas;
- c) melhoria contínua - as medidas podem ser utilizadas para identificar fontes de defeitos, tendências de processos e prevenção de defeitos, determinar a eficiência e efetividade dos processos, bem como as oportunidades para sua melhoria;
- d) avaliação administrativa - sem medir não há certeza de que se está agregando valor, e se está sendo efetivo e eficiente.

i) Indicadores de qualidade são aqueles que medem diretamente os desempenhos relacionados às necessidades e satisfação dos clientes;

j) Indicadores de produtividade medem o desempenho dos diferentes processos da empresa, relacionando-os ao modo pelo qual são utilizados os recursos disponíveis (**eficiência / economia**).

O capítulo 2 foi destinado à descrição do processo de implantação do sistema de medição do CPI-2. Em face de ter sido utilizada uma metodologia

própria, a descrição detalhada das medidas adotadas em todas as etapas traduz, com fidelidade, todas as dificuldades encontradas, acrescentando-se uma avaliação subjetiva do autor acerca de medidas que poderão facilitar a execução de um processo similar. Apesar das vicissitudes, comprovou-se a **viabilidade** da implantação de um sistema de medição concebido nos moldes do modelo apresentado.

A efetiva complementação dos benefícios de um sistema de medição de desempenho para toda a corporação policial-militar, apontados na mais remansosa e qualificada doutrina, encontra-se na apresentação, no capítulo 4, do modelo de medição de desempenho implantado no CPI-2. Na realidade, o referido sistema não se resume à mera formulação de indicadores. Restaram claras as adoção e interiorização de uma filosofia gerencial, bem como o envolvimento de todos os segmentos da OPM. O capítulo é finalizado com a apresentação dos auspiciosos resultados (**economia**) obtidos a partir da implantação dessa ferramenta.

Evidenciou-se, também, a enorme quantidade de processos não abrangidos pelo sistema do CPI-2, circunstância que só faz reafirmar a **necessidade** da Polícia Militar bandeirante alinhar-se ao que de melhor se pratica no campo da administração e abreviar o início do processo de formulação de indicadores para a mensuração do desempenho dos principais processos produtivos, abreviando os resultados decorrentes da comprovada melhora da eficiência e da eficácia. .

Portanto, verificam-se comprovadas a racionalidade, economia, viabilidade e necessidade da implantação de um sistema de avaliação de desempenho corporativo na Polícia Militar do Estado de São Paulo.

CAPÍTULO 6

6 CONCLUSÃO

Em face da inexistência de uma ferramenta corporativa que utilizasse indicadores para medir os resultados dos processos de gerenciamento administrativo das unidades operacionais da PMESP, bem como da necessidade de obter informações gerenciais passíveis de subsidiar o planejamento estratégico e o estabelecimento de metas com base em dados fidedignos, o Comando de Policiamento do Interior - 2 decidiu criar e implantar um sistema próprio de medição de desempenho.

O capítulo 2 foi destinado, exclusivamente, à apresentação, de maneira didática, de todo o processo de concepção e implantação deste sistema.

Com fulcro na legislação e na melhor doutrina, foram insertas no capítulo 3 a fundamentação teórica do sistema de medição sob análise neste trabalho, a conceituação doutrinária dos principais itens que o compõem e, principalmente, a consistente opinião dos principais doutrinadores acerca de sistemas de medição.

Toda a estrutura de funcionamento do “Sistema de Supervisão Geral”, os indicadores, o sistema de coleta e análise dos dados e os principais resultados obtidos são apresentados no capítulo 4. Observa-se, de todo o exposto nesse capítulo, que a finalidade básica da medição de desempenho vem sendo totalmente cumprida, ao permitir que a organização perceba se está no caminho correto.

A decisão de implantar o “Sistema de Supervisão Geral” pode resumidamente ser justificada pelos resultados alcançados (capítulo 4), afirmando a assertiva de que a implantação de um sistema de medição só se justifica quando há a pretensão de melhorar o desempenho. Esta e tantas outras experiências, fartamente encontradas na doutrina, bem como a pacífica opinião dos doutrinadores, indicam aos administradores públicos o rumo a seguir, em respeito ao seu dever de eficiência e de eficácia na gestão da *res pública*.

Restou provada, desta forma, a tese da racionalidade, economia, viabilidade e necessidade do estabelecimento de um sistema de medição de desempenho corporativo na Polícia Militar do Estado de São Paulo.

BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Andson Braga de. **Relações entre Estruturas Organizacionais e Indicadores de Desempenho das Organizações Não-Governamentais do Estado de São Paulo**. São Paulo: USP, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 37. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BONDE, E; CARPINETTI, L. **Medição de Desempenho**. Disponível em: <http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/medição_desempenho.htm>. Acesso em 14 jul. 2007.

COSTA, Paulo. **Processos de Gestão: O Gerenciamento através de Indicadores de Desempenho como Garantia de Qualidade**. Disponível em: <http://www.estacio.br/graduacao/administracao/artigos/art_gestao.pdf>. Acesso em 14 jul. 2007.

FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência - o estado da arte da Gestão da Qualidade Total**. São Paulo: FPNQ, 1993.

FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Prêmio Nacional da Qualidade 1994 e 1995**. São Paulo: FPNQ, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE NUCLEAR - IBQN. **Metodologia para Indicadores da Qualidade e Produtividade**. Rio de Janeiro: IBQN, 1993.

KIYAN, Fábio Makita. **Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico**. São Paulo: USP, 2001.

MAFRA, Antero Tadeu. **Proposta de Indicadores de Desempenho para a Indústria de Cerâmica Vermelha**. Santa Catarina: UFSC, 1999.

MARINHA DO BRASIL. Estado-Maior da Armada. **Plano de Implementação da GECON**. Brasília: Marinha do Brasil, 1999.

MARINHA DO BRASIL. EMA-131. **Manual de Gestão Contemporânea**. Brasília: Marinha do Brasil, 2002.

MENDONÇA, Mauro. **Curso de Indicadores de Qualidade e Produtividade**. Salvador: DAMICOS, 1994.

MILET, Evandro *et al.*. **Indicadores de Qualidade e Produtividade para a Área de Informática**. Rio de Janeiro: LTC/MCG, 1993.

OLIVEIRA, Marcos Antonio Lima de. **Projeto: Indicadores de desempenho**. Disponível em: <http://www.qualitas.eng.br/qualitas_artigos_indicadores.htm>. Acesso em 19 jul. 2007.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso de Gestão Contemporânea pela Qualidade**. São Paulo: PMESP, 1998.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Matrizes Organizacionais e Distribuição das Organizações Policiais Militares no Território – Normatização – (Portaria do Cmt G PM3-8/01/03)**. São Paulo: PMESP, 2003.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Instruções para a Distribuição e o Completamento do Efetivo Policial-Militar territorial - I-28-PM**. São Paulo: PMESP, 2003.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Plano de Comando da PMESP 2005 – 2006**. São Paulo: PMESP, 2005.

REIS, Gilberto Protásio dos. **Avaliação do Desempenho de Agências Policiais na 8ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais: Análise da Cientificidade**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

Rodriguez y Rodriguez, Martius V. **A Definição dos Indicadores de Resultado**. Disponível em: <www.rhplus.com.br/biblioteca/diversos/adeфинidoindica.doc>. Acesso em 19 jul. 2007.

Sink, Scott. **Planejamento e Medição para a Performance**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, Biblioteca Central. **Normas para Apresentação de Trabalho**. v. 2. Curitiba: Ed. da UFPR, 2000.

Vanzuit, Jorge Dirceu. Nobreza & Qualidade. **Nota de Instrução CSP-PR-01**, Curitiba: APMG, 2007.

ANEXO “A”

**MODELO DE APRESENTAÇÃO, NAS REUNIÕES DE ANÁLISE CRÍTICA (RAC),
DOS DADOS COLETADOS POR MEIO DOS INDICADORES DO SISTEMA DE
MEDIÇÃO DO CPI-2.**

SUPERVISÃO GERAL

**Comando de Policiamento do
Interior – 2**

27FEV07

Conceito:

Definição de critérios objetivos para a análise de variáveis, disponíveis no atual sistema de compilação de dados, capazes de mensurar o desempenho administrativo no âmbito dos Batalhões.

Critério

Aproveitamento de Frota

É capaz de demonstrar ao Administrador o seu rendimento diante do controle das variáveis como instrução, manutenção preventiva, eficiência de gastos etc

Indicador

$$\text{AF} = \frac{\% \text{ mensal de vtr Operando}}{\% \text{ mensal de vtr Baixadas}}$$

Obs. Quanto maior o resultado melhor será o aproveitamento da frota.

Ex.

$$\text{Xº BPM/I} \quad \frac{75}{25} = 3$$

$$\text{Yº BPM/I} \quad \frac{86}{14} = 6,14$$

**Fonte: Subfrota / FEV06*

Aproveitamento da Frota (Ranking)

JANEIRO/07

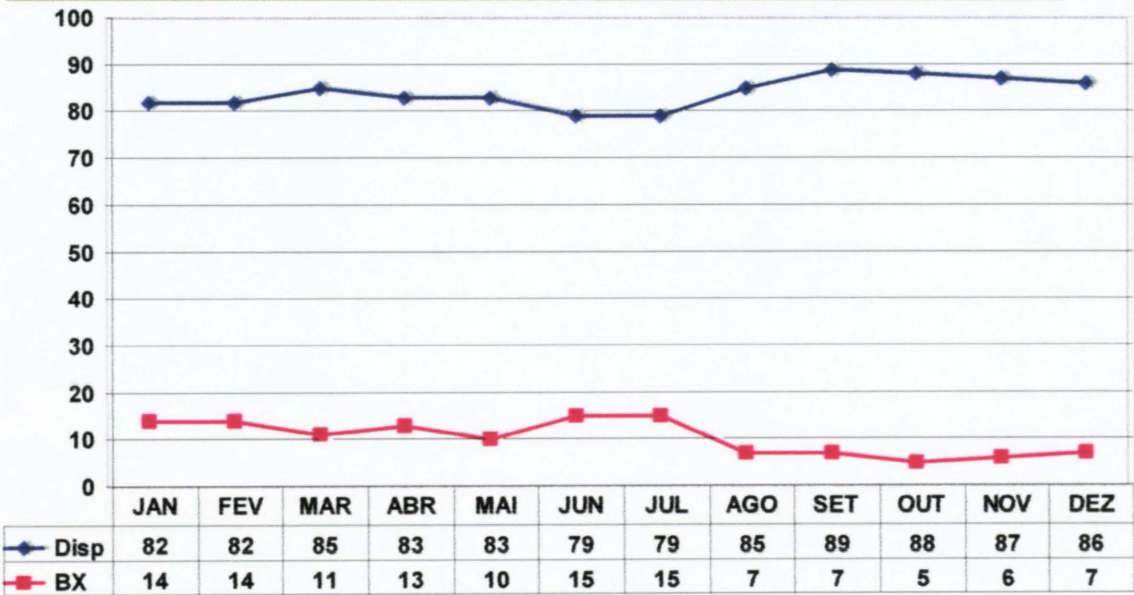
CLASS.	BTL	Disp	BX	TT	% DISP	% BX	AF
1	11º BPM/I	47	1	48	97,92%	2,08%	47,00
2	34º BPM/I	88	6	94	93,62%	6,38%	14,67
3	49º BPM/I	76	7	83	91,57%	8,43%	10,86
4	35º BPM/I	90	14	104	86,54%	13,46%	6,43
5	26º BPM/I	48	12	60	80,00%	20,00%	4,00
6	08º BPM/I	50	28	78	64,10%	35,90%	1,79
7	47º BPM/I	60	38	98	61,22%	38,78%	1,58

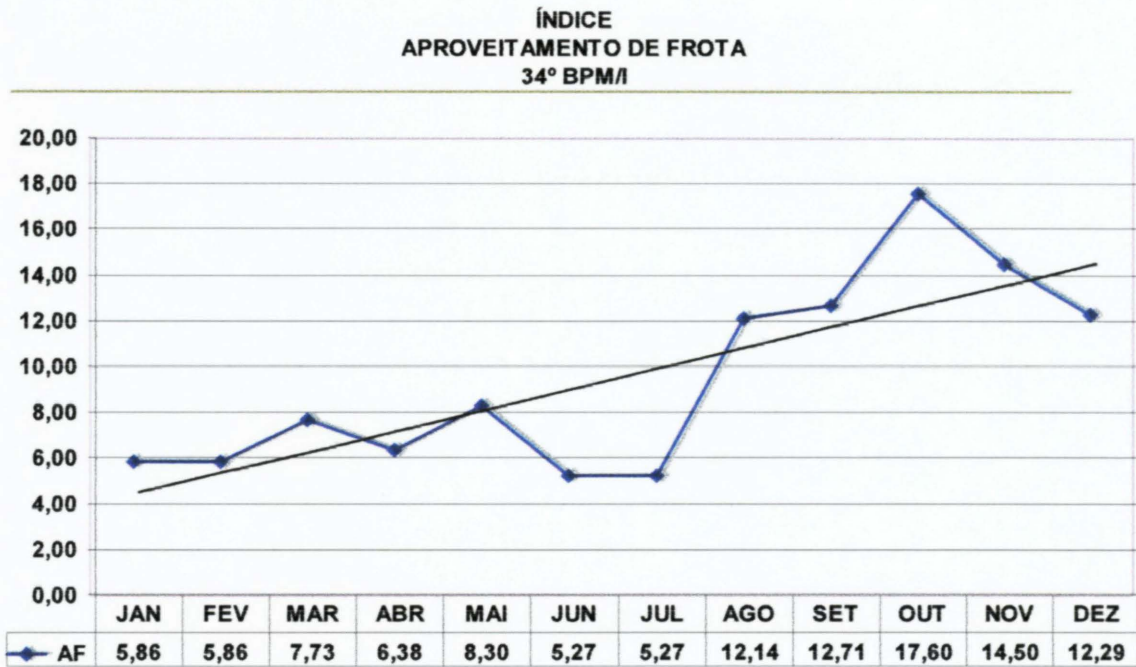
Aproveitamento da Frota (Avaliação)

JANEIRO 06/07

BTL	% DISP 2006	% DISP 2007	Pontos Percentuais	AF 2006	AF 2007
08° BPM/I	78,10%	64,10%	-14,0	3,57	1,79
11° BPM/I	72,92%	97,92%	25,0	2,69	47,00
26° BPM/I	65,67%	80,00%	14,3	1,91	4,00
34° BPM/I	85,42%	93,62%	8,2	5,86	14,67
35° BPM/I	81,65%	86,54%	4,9	4,45	6,43
47° BPM/I	76,77%	61,22%	-15,5	3,30	1,58
49° BPM/I	73,33%	91,57%	18,2	2,75	10,86

APROVEITAMENTO DE FROTA
34° BPM/I





Critério

Desempenho Financeiro

Demonstra a eficiência do gasto mensal do Batalhão no tocante ao atendimento das necessidades diante da aplicação dos recursos financeiros disponibilizados.

Indicador

$$\text{DF} = \frac{\text{Total mensal de rec. Rolado}}{\text{Total mensal de rec. Empenhado}} \times 100$$

Obs. Quanto menor o resultado melhor será o desempenho do Batalhão na aplicação dos recursos.

$$\text{Ex. } \text{X BPM/I} \quad \frac{2.273,28}{131.426,89} \times 100 = 1,73$$

$$\text{Y BPM/I} \quad \frac{0}{102.024,00} \times 100 = 0$$

*Fonte: UGE

Desempenho Financeiro (Ranking) JANEIRO/07

BTL	TT Mens Rec Rolado	TT Mens Rec Disponibilizado	DF
34º BPM/I	0,00	161.420,64	0,000
11º BPM/I	0,00	133.842,16	0,000
26º BPM/I	0,00	99.744,09	0,000
49º BPM/I	0,00	99.662,56	0,000

Desempenho Financeiro (Avaliação)

JANEIRO 06/07

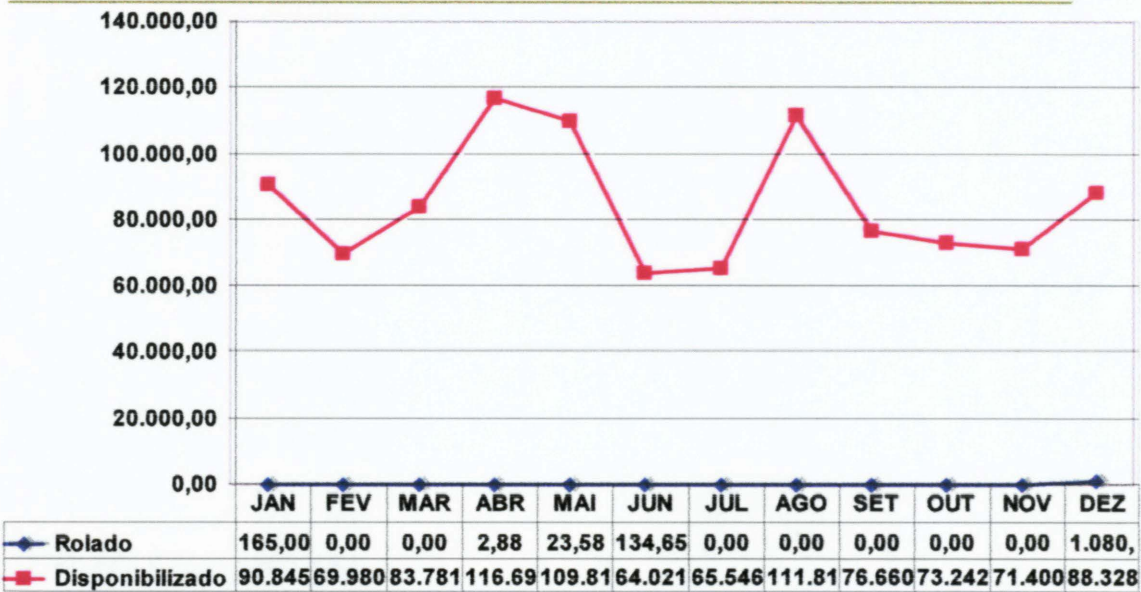
BTL	Rec Disp 2006	Rec Disp 2007	Evolução \$	Evolução %
11° BPM/I	115.989,60	133.842,16	17.852,56	15,4%
26° BPM/I	90.845,55	99.744,09	8.898,54	9,8%
34° BPM/I	112.132,63	161.420,64	49.288,01	44,0%
49° BPM/I	83.297,90	99.662,56	16.364,66	19,6%

Desempenho Financeiro (Ranking)

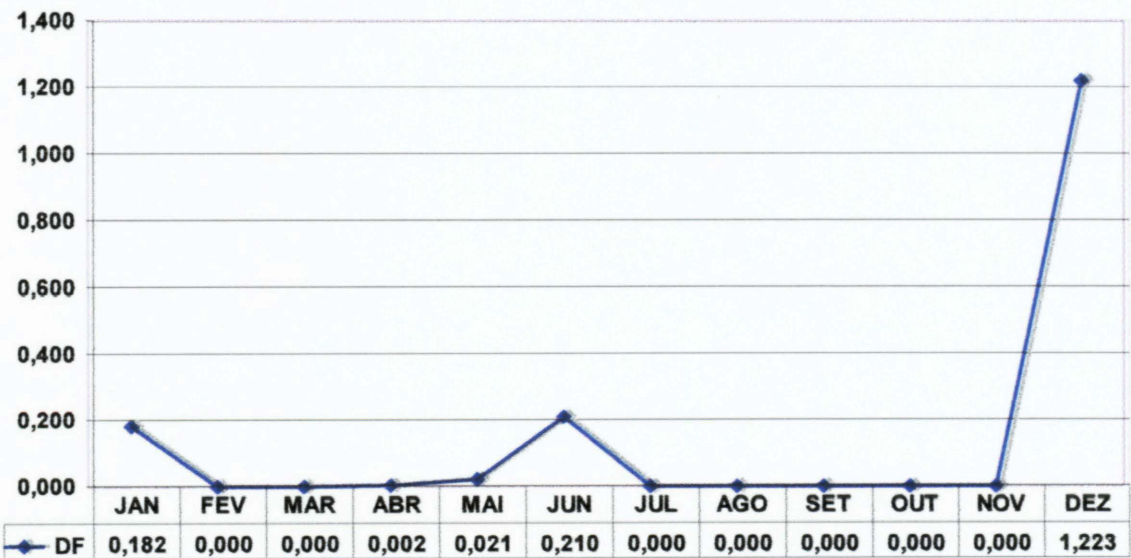
ACUMULADO 2006

BTL	TT Mens Rec Rolado	TT Mens Rec Disponibilizado	DF
26° BPM/I	1.406,11	1.022.138,58	0,138
11° BPM/I	2.095,24	1.345.563,28	0,156
49° BPM/I	2.422,32	1.073.435,39	0,226
34° BPM/I	7.184,80	1.454.605,76	0,494

DESEMPENHO FINANCEIRO
26° BPM/I



ÍNDICE
DESEMPENHO FINANCEIRO
26° BPM/I



Critério

Gastos com Utilidade Pública

Demonstrará efetivamente o gasto com água, energia elétrica e telefone para a manutenção da atividade administrativa e operacional.

Indicador:

$$\text{Telefone: } \frac{\text{Gasto Mensal}}{\text{Nº OPM Subordinadas}} = \text{I}$$

$$\text{Água / Luz: } \frac{\text{Gasto Mensal}}{\text{M}^2 \text{ de área Construída}} = \text{II}$$

$$\text{GUP} = [(II : Ef Ex) + I] : 1000$$

Obs. Quanto maior o resultado pior será o rendimento do Batalhão.

**Fonte: UGE*

Gastos com Utilidade Pública (Ranking)

JANEIRO/07

BTL	Gasto Mensal (Tel)	Gasto Mensal (Água)	Mt² - Área	Gasto Mensal (Luz)	Mt²	Nº OPM Subord	Efetivo Existente	GUP
34º BPM/I	4.997,07	1.438,72	2.602,22	3.821,82	2.947,00	15	547	0,33
26º BPM/I	6.465,56	72,13	274,18	310,78	490,51	10	433	0,65
49º BPM/I	8.415,25	2.616,57	1.968,20	1.724,11	1.709,57	9	526	0,94
11º BPM/I	5.933,11	2.592,49	2.024,00	2.711,38	2.024,00	5	382	1,19
35º BPM/I	9.525,24	21.182,40	4.176,95	3.933,99	4.176,95	7	759	1,36
47º BPM/I	8.413,91	7.881,81	12.668,36	2.826,74	12.668,36	6	747	1,40
08º BPM/I	11.906,59	26.945,00	5.480,74	8.501,26	5.505,74	6	931	1,98

Gastos com Utilidade Pública (Avaliação)

JANEIRO 06/07

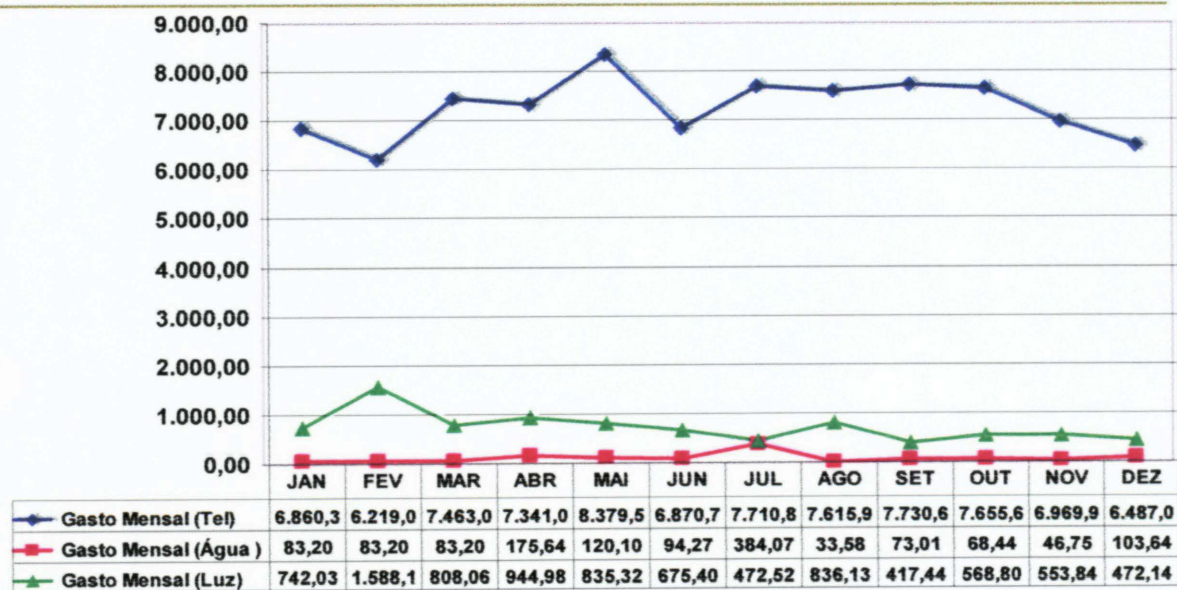
Comparativo Janeiro 06/07				
BTL	TEL	ÁGUA	LUZ	EFETIVO
08º BPM/I	7,37%	13,60%	23,44%	-16,3%
11º BPM/I	1,02%	43,62%	30,55%	18,3%
26º BPM/I	-5,76%	-13,31%	-58,12%	-7,1%
34º BPM/I	-35,69%	7,96%	26,08%	0,4%
35º BPM/I	27,47%	26,24%	58,90%	37,0%
47º BPM/I	57,78%	9,30%	27,64%	4,8%
49º BPM/I	37,41%	13,52%	45,41%	18,7%

Gastos com Utilidade Pública (Ranking)

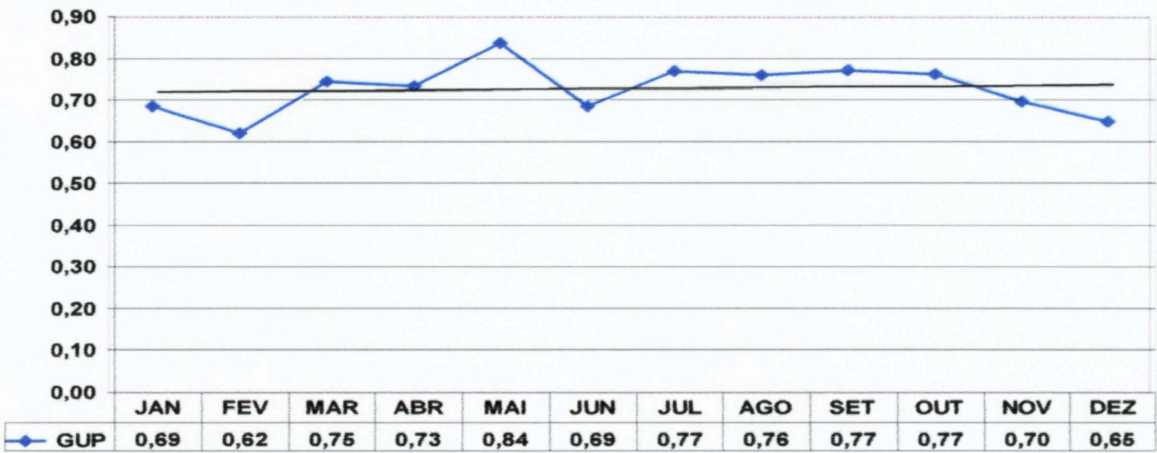
ACUMULADO 2006

BTL	Gasto Mensal (Tel)	Gasto Mensal (Água)	Mt² - Área	Gasto Mensal (Luz)	Mt²	Nº OPM Subord	Efetivo Existente	GUP
34º BPM/I	98.628,01	21.624,53	2.602,2	39.415,31	2.947,0	15	580	6,58
26º BPM/I	87.303,96	1.349,10	274,2	8.914,85	490,5	10	485	8,73
49º BPM/I	84.634,01	20.277,90	1.968,2	18.302,99	1.709,6	9	527	9,40
35º BPM/I	97.979,51	248.034,64	4.177,0	44.105,84	4.177,0	7	670	14,00
11º BPM/I	76.809,06	27.640,81	2.024,0	33.408,47	2.024,0	5	353	15,36
47º BPM/I	102.696,74	71.604,36	12.668,4	29.563,29	12.668,4	6	729	17,12
08º BPM/I	145.934,34	331.267,51	5.480,7	96.171,49	5.505,7	6	1.356	24,32

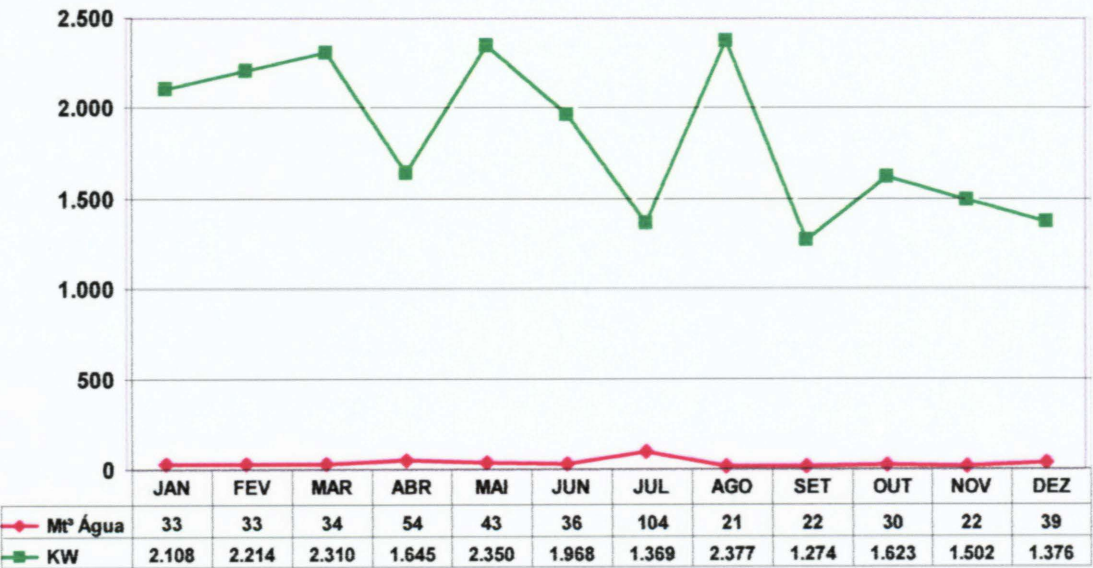
GASTOS COM UTILIDADE PÚBLICA
26º BPM/I



ÍNDICE
GASTOS COM UTILIDADE PÚBLICA
26° BPM/I



GASTOS COM UTILIDADE PÚBLICA
CONSUMO
26° BPM/I



Critério

Motivação da Tropa

Demonstrará a capacidade operacional da tropa mediante a aplicação de ferramentas disciplinares (elogios / punições).

Indicador:

$$\underline{\text{MT}} = \left[\frac{(\text{Elogios} + \text{LMP}) - (\text{Punições} + \text{Proc Inst})}{\text{Ef Ex}} \right] + \frac{\text{Ef Polic}}{\text{Ef Ex}}$$

Obs. Quanto maior o resultado melhor será o rendimento da tropa.

$\text{X BPM/I} \left[\frac{(26+9)-(0+6)}{582} \right] + (-2,53) = 0,05 \quad + (-2,53) = -2,48$

$\text{Y BPM/I} \left[\frac{(66+0)-(0+7)}{549} \right] + 14,16 = 0,107 \quad + 14,16 = 14,27$
--

*Fonte: P1

Eficácia de Polícia Ostensiva

EPO=(Variação percentual do somatório dos indicadores operacionais) – (Variação percentual do somatório dos indicadores criminais).

EPO (X BPM/I)

X BPM/I	fev/05	fev/06	%
FLAGRANTES	57	26	-54,39%
ARMAS APREENDIDAS	31	20	-35,48%
CONDENADOS CAPTURADOS	4	9	125,00%
PESSOAS PRESAS E APREENDIDAS	70	75	7,14%
FROTA OPERANDO	67,02	66,99	-0,04%
OPERACIONAL	229,02	196,99	-13,99%
HOMICÍDIO	6	5	-16,67%
FURTO	761	640	-15,90%
ROUBO	171	162	-5,26%
FURTO DE VEÍCULOS	132	150	13,64%
ROUBO DE VEÍCULOS	47	32	-31,91%
CRIMINAL	1117	989	-11,46%
EFICÁCIA POL. OSTENSIVA	OP	CRIM	EFIC.
	-13,99%	-11,46%	-2,53%

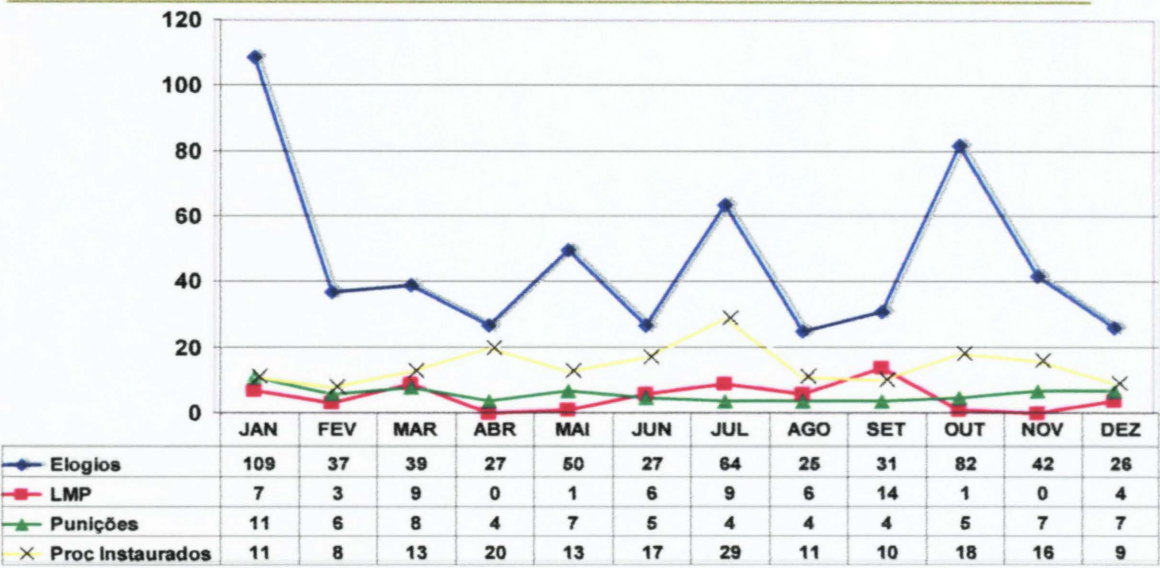
EPO (Y° BPM/I)

Y BPM/I	fev/05	fev/06	%
FLAGRANTES	64	64	0,00%
ARMAS APREENDIDAS	24	14	-41,67%
CONDENADOS CAPTURADOS	5	15	200,00%
PESSOAS PRESAS E APREENDIDAS	88	105	19,32%
FROTA OPERANDO	62,22	70,83	13,84%
OPERACIONAL	243,22	268,83	10,53%
HOMICÍDIO	6	4	-33,33%
FURTO	652	602	-7,67%
ROUBO	86	87	1,16%
FURTO DE VEÍCULOS	69	82	18,84%
ROUBO DE VEÍCULOS	13	21	61,54%
CRIMINAL	826	796	-3,63%
EFICÁCIA POL. OSTENSIVO	OP	CRIM	EFIC.
	10,53%	-3,63%	14,16%

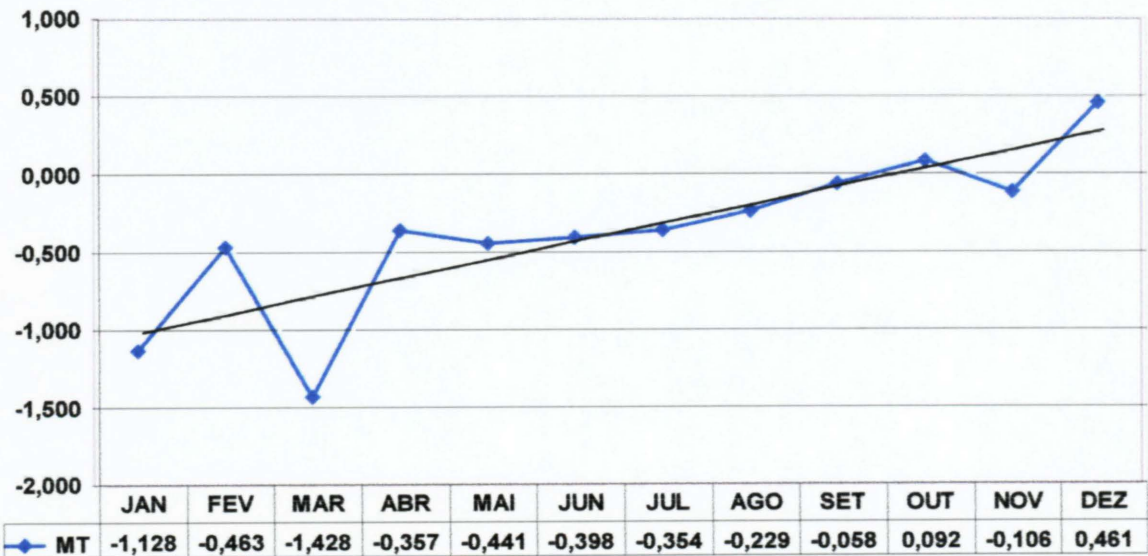
Motivação da Tropa (Batalhões) ACUMULADO 2006

BTL	Elogios	LMP	Punições	Proc Instaurados	Efetivo Existente	Eficácia Pol Osten	MT
35° BPM/I	1607	70	71	168	545	-0,504	2,639
11° BPM/I	713	46	28	121	349	0,235	1,746
34° BPM/I	769	33	60	214	518	0,145	1,020
47° BPM/I	817	51	105	205	716	-0,225	0,780
08° BPM/I	559	60	72	175	630	-0,417	0,591
49° BPM/I	300	66	36	73	471	-0,084	0,546
26° BPM/I	338	35	115	217	430	-0,183	0,095

MOTIVAÇÃO DE TROPA
8º BPM/I



ÍNDICE
MOTIVAÇÃO DE TROPA
8º BPM/I



Critério

Acidente de Trânsito com Viatura Policial

Demonstrará a capacidade do Administrador no controle destas variáveis, principalmente com relação à instrução, qualificação técnica de motoristas, adoção de medidas corretivas aos responsáveis pelo sinistro etc.

Indicador:

$$\text{ATVP} = \frac{(\text{Qtd Acid} + \text{Qtd PM morto/ferido})}{\text{Ef Ex}} \times 100$$

Obs. Quanto maior o resultado pior será o rendimento da tropa.

Acid. de Trânsito c/ Vtr Pol (Ranking)

JANEIRO/07

BTL	Qtde Acidentes	Qtde PM Morto/Ferido	Efetivo Existente	ATVP
35° BPM/I	0	0	635	0,000
34° BPM/I	0	0	529	0,000
49° BPM/I	0	0	520	0,000
47° BPM/I	1	0	734	0,136
11° BPM/I	1	1	379	0,528
26° BPM/I	4	0	426	0,939
08° BPM/I	5	3	659	1,214

Acid. de Trânsito c/ Vtr Pol (Avaliação)

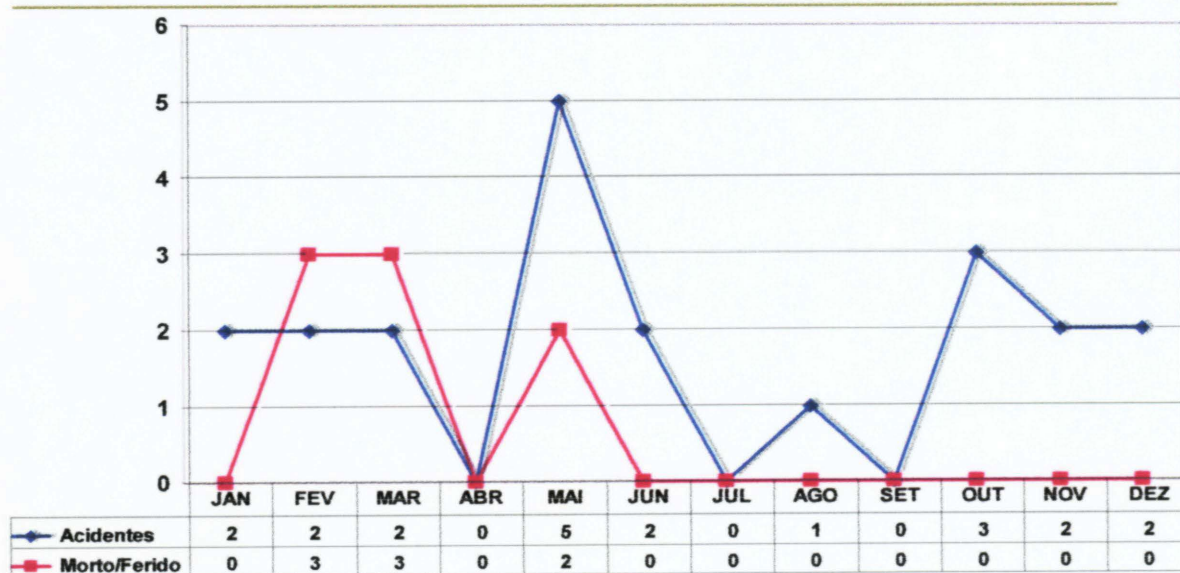
JANEIRO 06/07

BTL	ATVP JAN 2006	ATVP JAN 2007	Diferença ATVP	Diferença Efetivo
08° BPM/I	0,507	1,214	0,707	11,3%
11° BPM/I	1,563	0,528	-1,035	18,4%
26° BPM/I	0,000	0,939	0,939	8,1%
34° BPM/I	0,000	0,000	0,000	1,3%
35° BPM/I	0,480	0,000	-0,480	52,3%
47° BPM/I	0,143	0,136	-0,007	4,9%
49° BPM/I	0,238	0,000	-0,238	23,5%

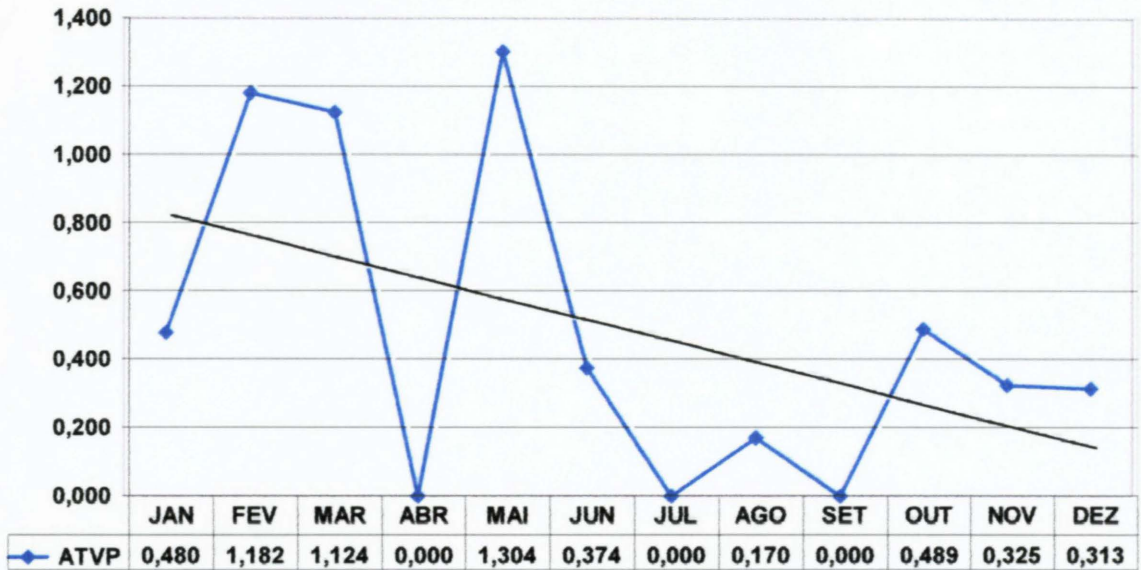
Acid. de Trânsito c/ Vtr Pol (Ranking) ACUMULADO 2006

BTL	Qtde Acidentes	Qtde PM Morto/Ferido	Efetivo Existente	ATVP
34° BPM/I	5	1	518	1,159
26° BPM/I	5	4	430	2,092
08° BPM/I	13	8	630	3,335
49° BPM/I	15	3	471	3,826
47° BPM/I	18	11	716	4,052
11° BPM/I	11	4	349	4,294
35° BPM/I	21	8	545	5,321

ACIDENTE DE TRÂNSITO COM VIATURA POLICIAL
35° BPM/I



ÍNDICE
ACIDENTE DE TRÂNSITO COM VIATURA POLICIAL
35° BPM/I



Critério Confronto Policial

Demonstrará a capacidade de resposta **não** letal da tropa diante de situações de confronto policial com criminosos.

Confronto Policial (Ranking)

JANEIRO/07

BTL	Presos Flagrante	Armas Apreend.	Efetivo Existente	RSM	RSLC	I	CP
34° BPM/I	90	15	529	0	0	0,198488	-0,20
26° BPM/I	51	12	426	0	0	0,147887	-0,15
08° BPM/I	86	9	659	0	0	0,144158	-0,14
47° BPM/I	90	14	734	0	0	0,141689	-0,14
49° BPM/I	41	9	520	0	0	0,096154	-0,10
11° BPM/I	28	4	379	0	0	0,084433	-0,08
35° BPM/I	36	9	635	0	0	0,070866	-0,07

Confronto Policial (Avaliação)

JANEIRO 06/07

BTL	Presos Flagrante	Armas Apreend.	Efetivo	CP
08° BPM/I	59,3%	-47,1%	11,3%	20,2%
11° BPM/I	115,4%	0,0%	18,4%	58,9%
26° BPM/I	96,2%	100,0%	8,1%	82,1%
34° BPM/I	1,1%	-31,8%	1,3%	-6,7%
35° BPM/I	-41,9%	12,5%	52,3%	-57,8%
47° BPM/I	83,7%	0,0%	4,9%	57,4%
49° BPM/I	28,1%	200,0%	23,5%	15,7%

Confronto Policial (Ranking) ACUMULADO 2006

BTL	Presos Flagrante	Armas Apreend.	Efetivo Existente	RSM	RSLC	I	CP
11° BPM/I	360	85	349	1	0	1,273855	-0,49
49° BPM/I	475	154	471	2	1	1,336876	0,91
34° BPM/I	872	187	518	2	6	2,046377	1,86
08° BPM/I	835	189	630	1	6	1,626042	2,68
26° BPM/I	343	85	430	1	3	0,994770	3,03
47° BPM/I	815	254	716	4	3	1,493538	3,19
35° BPM/I	578	170	545	2	7	1,372477	5,19

Critério Incidentes com a Tropa

Demonstra o impacto de situações
irregulares na tropa

Indicador:

1. PM morto em serviço / ef ex;
2. PM morto em folga / ef ex;
3. PM presos por ilícito penal / ef ex;
4. Arma roubada/furtada (PM/particular)/ef ex;
5. Disparos acidentais em serviço / ef ex.

*Fonte: AR e P1

Incidentes com a Tropa (Ranking)

[illegible]

Incidentes com a Tropa (Ranking) ACUMULADO 2006

BTL	Morto em Serviço	PMS	Morto em Folga	PMF	Preso	PP	Arma Roub / Furtada	AR/F	Disparo Acidental	DA	Efetivo Existente	IT
11º BPM	1	0,003	1	0,003	0	0,000	0	0,000	0	0,000	349	2,000
08º BPM	0	0,000	1	0,002	0	0,000	2	0,003	0	0,000	630	3,000
34º BPM	0	0,000	2	0,004	0	0,000	2	0,004	0	0,000	518	4,000
26º BPM	0	0,000	0	0,000	3	0,007	3	0,007	1	0,002	430	6,002
47º BPM	0	0,000	1	0,001	2	0,003	4	0,006	1	0,001	716	7,001
35º BPM	0	0,000	0	0,000	3	0,006	4	0,007	1	0,002	545	7,002
49º BPM	1	0,002	1	0,002	4	0,009	1	0,002	1	0,002	471	7,002

Critério Administração de Pessoal

Propicia condições de verificação da aplicação da MO e I-28-PM na distribuição de efetivo para as Cia/PM.

Indicador:

Percentual de claros na Cia		
$AP = \frac{\text{Média percentual dos claros dos Btl}}{\text{Média percentual dos claros dos Btl}}$		
Obs. Quanto maior o resultado pior está sendo a distribuição de efetivo.		
Ex.	X BPM/I	$\frac{33,5}{20,2} = 1,65$
	1ª Cia	8
	Y BPM/I	$\frac{22,1}{20,2} = 1,08$
	3ª Cia	8

Administração de Pessoal (Ranking)

JANEIRO/07

CLASS.	BTL	Cia PM	Ef Fx Cia	Ef Ex Cia	% Claros na Cia	Ef Fx BTL	Ef Ex BTL	% Claros no BTL	AP
1	26° BPM/I	Sede	66,0	40,0	-39,39	504,0	433,0	-14,09	2,80
2	35° BPM/I	1ª	121,0	101,0	-16,53	705,0	650,0	-7,80	2,12
3	11° BPM/I	Sede	113,0	80,0	-29,20	459,0	382,0	-16,78	1,74
4	47° BPM/I	4ª	150,0	118,0	-21,33	861,0	747,0	-13,24	1,61
5	34° BPM/I	1ª	205,0	166,0	-19,02	630,0	547,0	-13,17	1,44
29	8° BPM/I	4ª	61,0	57,0	-6,56	791,0	677,0	-14,41	0,45
30	47° BPM/I	3ª	123,0	120,0	-2,44	861,0	747,0	-13,24	0,18
31	47° BPM/I	FT	107,0	105,0	-1,87	861,0	747,0	-13,24	0,14
32	34° BPM/I	Sede	72,0	82,0	13,89	630,0	547,0	-13,17	-1,05
33	35° BPM/I	Sede	64,0	70,0	9,38	705,0	650,0	-7,80	-1,20

Administração de Pessoal (Avaliação)

JANEIRO 06/07

BTL	Cia PM	% Claros na Cia 2006	% Claros na Cia 2007	Pontos Percentuais
8º BPM/I	Sede	0,00	-8,75	-8,75
8º BPM/I	1ª	-36,16	-15,18	20,98
8º BPM/I	2ª	-30,64	-19,08	11,56
8º BPM/I	3ª	-28,38	-19,05	9,33
8º BPM/I	4ª	-8,06	-6,56	1,51
8º BPM/I	FT	2,86	-7,55	-10,40
11º BPM/I	Sede	-28,32	-29,20	-0,88
11º BPM/I	1ª	-25,14	-14,86	10,29
11º BPM/I	2ª	-35,09	-10,53	24,56
26º BPM/I	Sede	-30,30	-39,39	-9,09
26º BPM/I	1ª	-19,92	-9,54	10,37
26º BPM/I	2ª	-13,71	-11,17	2,54
34º BPM/I	Sede	19,44	13,89	-5,56
34º BPM/I	1ª	-17,07	-19,02	-1,95
34º BPM/I	2ª	-13,33	-12,75	0,58
34º BPM/I	3ª	-22,06	-17,16	4,90

Administração de Pessoal (Avaliação)

JANEIRO 06/07

BTL	Cia PM	% Claros na Cia 2006	% Claros na Cia 2007	Pontos Percentuais
35º BPM/I	Sede	-31,25	9,38	40,63
35º BPM/I	1ª	-64,75	-16,53	48,23
35º BPM/I	2ª	-41,75	-10,78	30,96
35º BPM/I	3ª	-41,55	-5,71	35,84
35º BPM/I	4ª	-18,57	-6,38	12,19
35º BPM/I	FT	-36,76	-9,49	27,28
47º BPM/I	Sede	-13,51	-14,86	-1,35
47º BPM/I	1ª	-20,22	-13,11	7,10
47º BPM/I	2ª	-25,89	-18,75	7,14
47º BPM/I	3ª	-8,87	-2,44	6,43
47º BPM/I	4ª	-17,22	-21,33	-4,11
47º BPM/I	FT	-5,71	-1,87	3,85
49º BPM/I	Sede	-15,31	-18,39	-3,08
49º BPM/I	1ª	-30,98	-8,70	22,28
49º BPM/I	2ª	-24,67	-12,75	11,91
49º BPM/I	3ª	-31,03	-18,39	12,64

Administração de Pessoal (Ranking)

ACUMULADO 2006

CLASS.	BTL	Cia PM	Ef Fx Cia	Ef Ex Cia	% Claros na Cia	Ef Fx BTL	Ef Ex BTL	% Claros no BTL	AP
1	35° BPM/I	1ª	121,4	72,1	-40,63	705,5	555,9	-21,20	1,92
2	11° BPM/I	SEDE	85,7	55,8	-34,82	431,7	336,3	-22,10	1,58
3	34° BPM/I	3ª	204,0	161,3	-20,92	630,4	543,1	-13,85	1,51
4	47° BPM/I	2ª	224,0	173,7	-22,47	860,7	729,3	-15,27	1,47
5	08° BPM/I	1ª	224,0	165,0	-26,34	791,3	646,9	-18,24	1,44
29	49° BPM/I	SEDE	76,0	76,7	0,88	583,4	474,1	-18,74	-0,05
30	08° BPM/I	FT	105,4	110,1	4,43	791,3	646,9	-18,24	-0,24
31	35° BPM/I	SEDE	64,0	68,0	6,25	705,5	555,9	-21,20	-0,29
32	26° BPM/I	SEDE	66,0	70,0	6,06	504,0	442,6	-12,19	-0,50
33	34° BPM/I	SEDE	72,0	87,3	21,18	630,4	543,1	-13,85	-1,53

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

8º BPM/I

