



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DE  
SANTA CATARINA COM O USO DE PROCESSO DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**DOUTORADO**

**Nazareno Marcineiro**

**Florianópolis  
2017**



Nazareno Marcineiro

**O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DE  
SANTA CATARINA COM O USO DE PROCESSO DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia da Produção.

Orientador: Prof. Fernando Antônio Forcellini, Dr.

Florianópolis  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Marcineiro, Nazareno

O aprimoramento da gestão da Polícia Militar de Santa Catarina com o uso de processo de avaliação de desempenho / Nazareno Marcineiro ; orientador, Fernando Antônio Forcellini, 2017.

247 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, , Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção. 2. Segurança pública. 3. Polícia Militar. 4. Indicadores. 5. Avaliação de desempenho. I. Forcellini, Fernando Antônio. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

## O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA COM O USO DE PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

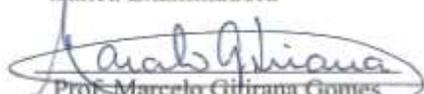
---

Profa. Lucila Maria de Souza Campos, Dra.  
Coordenadora do PPGE

---

Prof. Fernando Antônio Forcellini, Dr.  
Orientador

Banca Examinadora



---

Prof. Marcelo Gilirana Gomes

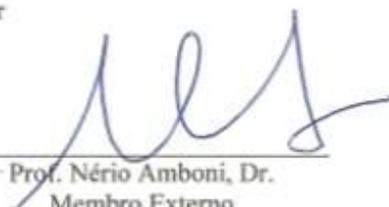
Ferreira, Dr.

Membro



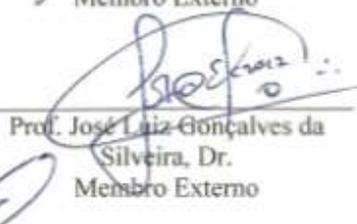
---

Prof. Jorge Eduardo Tasca, Dr.  
Membro Externo



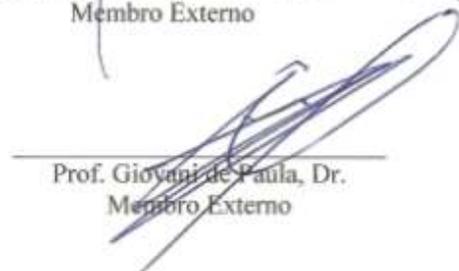
---

Prof. Nério Amboni, Dr.  
Membro Externo



---

Prof. José Luiz Gonçalves da  
Silveira, Dr.  
Membro Externo



---

Prof. Giovanni de Paula, Dr.  
Membro Externo



Dedico este trabalho aos meus pais,  
Nery Italino Marcineiro (In Memoriam)  
e Maria Nivalda Bialeski Marcineiro, e  
aos meus irmãos, que sempre me  
incentivaram e acreditaram no meu  
crescimento profissional e acadêmico.



## AGRADECIMENTOS

Minha primeira gratidão é a Deus, pela vida que me deu e mantém.

Aos meus filhos Vinícius, Frederico e Gregório, peço desculpas pelas eventuais ausências e rogo a Deus que minha dedicação ao trabalho e estudo tenha contribuído de forma positiva para as suas formações. Tudo que fiz e faço é para vocês e por vocês;

À Ingrid, minha esposa, agradeço os estímulos, inspirado no poema de Fernando Pessoa:

*“Posso ter defeitos, viver ansioso e ficar irritado algumas vezes,  
Mas não esqueço de que minha vida  
É a maior empresa do mundo...  
E que posso evitar que ela vá à falência.  
Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver  
Apesar de todos os desafios, incompreensões e períodos de crise.  
Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas e  
Se tornar um autor da própria história...  
É atravessar desertos fora de si, mas ser capaz de encontrar  
Um oásis no recôndito da sua alma...  
É agradecer a Deus a cada manhã pelo milagre da vida.  
Ser feliz é não ter medo dos próprios sentimentos.  
É saber falar de si mesmo.  
É ter coragem para ouvir um ‘Não’!!!  
É ter segurança para receber uma crítica,  
Mesmo que injusta...  
Pedras no caminho?  
Guardo todas, um dia vou construir um castelo...”*

À Polícia Militar de Santa Catarina por ter me acolhido em tenra idade e possibilitado ter uma vida plena de significado e de realizações;

Aos colegas Valter Cimolin, João Schorne de Amorim, Giovanni Cardoso Pacheco, Carlos Alberto de Araújo Gomes Junior, Izaias Otacilio da Rosa, Jorge Eduardo Tasca, André Alves e Gledson Eduardo Cardoso por estarem comigo nos momentos mais críticos do desenvolvimento deste trabalho, dando contribuições vitais para a sua conclusão;

À Universidade Federal de Santa Catarina, ao Departamento de Engenharia de Produção e seu Programa de Pós-Graduação, espero ter retribuído à sociedade, ao fazer a pesquisa-ação aqui relatada, a gratuidade do aprendizado;

Ao Grupo de Engenharia de Produtos, Processos e Serviço (GEPPS), pela acolhida e apoio, destacadamente manifesta pelos colegas André Henrique Cunha e Helio Aisenberg Ferenhof;

Ao Professor Leonardo Ensslin, meu primeiro orientador, sou muito grato por me ensinar a usar a Metodologia Multicritério em Apoio a Decisão – Construtivista, que foi o instrumento fundamental deste trabalho;

Finalmente, sou e serei sempre grato ao Professor Fernando Antônio Forcellini, por ter me acolhido após a aposentadoria do Prof. Leonardo e por ter me orientado com sabedoria e dedicação até a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

Observa-se, atualmente, que há um aumento dos indicadores de criminalidade e da percepção de vulnerabilidade das pessoas que vivem em sociedade. Por outro lado, o processo de democratização ampliou a legislação que garante os direitos e as liberdades individuais, gerando oportunidade para uma cultura plural e exigente do povo. As organizações de segurança pública são instadas a se adequar aos novos tempos e aprimorar seu gerenciamento para fornecer aos cidadãos/clientes o serviço demandado. A Polícia Militar, integrante desse sistema, é um órgão de governo estadual que presta o serviço de polícia ostensiva e a preservação da ordem pública para, juntamente com os demais órgãos, defender a paz social e a aplicação da lei. A Polícia Militar de Santa Catarina, a partir de 2011, passou a gerir seus processos produtivos definindo e acompanhando o desempenho de indicadores construídos com o uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C). O presente estudo tem como objetivo demonstrar que a identificação e avaliação constante de indicadores de desempenho de gestão, desenvolvidos com o suporte da MCDA-C, gerou um novo modelo de gestão para Polícia Militar de Santa Catarina, oportunizando os aprimoramentos gerenciais necessários para adequar o serviço de preservação da ordem pública às demandas atuais de segurança pública. O estudo foi desenvolvido por uma pesquisa-ação, utilizando dois instrumentos específicos: (i) o processo para mapeamento do conhecimento de um tema, denominado, *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)*; e (ii) a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) para definir os indicadores de desempenho. O aumento da sinergia entre os diversos níveis da corporação, na busca dos objetivos corporativos, e o foco metódico no que realmente é relevante para a melhoria do desempenho corporativo foram resultados que oportunizaram várias melhorias na PMSC, em decorrência do novo modelo de gestão.

**Palavras-chave:** Segurança Pública, Polícia Militar, Indicadores, Avaliação de Desempenho, Apoio à Decisão, Gestão de Serviço Público.



## ABSTRACT

It is now observed that there is an increase in crime indicators and in the perception of vulnerability of people living in society. On the other hand, the process of democratization has expanded legislation guaranteeing individual rights and freedoms, creating an opportunity for a plural and demanding culture of the people. Public safety organizations are urged to adapt to changing times and improve their management to provide citizens / customers with the demanded service. The Military Police, a member of this system, is a state government body that provides ostensible police service and preservation of public order, together with the other organs, to defend social peace and law enforcement. Since 2011, the Military Police of Santa Catarina has started to manage its production processes, defining and monitoring the performance of indicators constructed using the Multicriteria Methodology of Decision Support - Constructivist (MCDA-C). The present study aims to demonstrate that the identification and constant evaluation of management performance indicators, developed with the support of the MCDA-C, generated a new management model for Military Police of Santa Catarina, providing the necessary managerial improvements to fit the public order preservation service to the current demands of public security. The study was developed by an action research, using two specific instruments: (i) the process for mapping the knowledge of a topic, called Knowledge Development Process - Constructivist (ProKnow-C); and (ii) the Multicriteria Methodology to Support the Constructivist Decision (MCDA-C) to define the performance indicators. The increase in synergy between the various levels of the corporation, in the pursuit of corporate objectives, and the methodical focus on what is really relevant to the improvement of corporate performance were results that gave rise to several improvements in the PMSC, due to the new management model.

**Keywords:** Public Safety, Military Police, Indicators, Performance Evaluation, Decision Support, Management of Public Service.



## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Visão global do ProKnow-C .....	38
Figura 2 – Processo para seleção do banco de artigos bruto .....	39
Figura 3 – Filtragem do banco de artigos bruto quanto à redundância e o alinhamento do título .....	42
Figura 4 – Filtragem do banco de artigos bruto quanto à redundância e o título alinhado quanto ao reconhecimento científico .....	43
Figura 5 – Construção do repositório A .....	45
Figura 6 – Construção do repositório B .....	45
Figura 7 – Filtro quanto ao alinhamento do artigo integral .....	46
Figura 8 – Processo de análise bibliométrica do portfólio bibliográfico .....	52
Figura 9 – Visão global do processo de análise sistêmica do ProKnow-C .....	66
Figura 10 – Visão global do processo de análise sistêmica – pergunta da pesquisa e objetivos .....	80
Figura 11 – Fluxo de atividades da Metodologia MCDA-C .....	82
Figura 12 – Família de Pontos de Vista .....	88
Figura 13 – Mapa de Relações Meios-Fins da área de Preocupação “REDUÇÃO DO CRIME” .....	89
Figura 14 – Mapa de Relações Meios-Fins da área de Preocupação “REDUÇÃO DO CRIME” com seu respectivo cluster e subclusters ...	90
Figura 15 – Estrutura Hierárquica de Valor, construída a partir do PVF “Redução do Crime” .....	91
Figura 16 – Representação visual do perfil de impacto de um descriptor .....	96
Figura 17 – Perfil de desempenho do PVF “RESULTADOS”, em dezembro de 2013 .....	105
Figura 18 – Processo de gestão implementado .....	109
Figura 19 – Análise do desempenho das RPM, no SubPVE “Letalidade violenta”, em maio de 2013 .....	111
Figura 20 – Análise do desempenho das unidades subordinadas à 5ª RPM, no Sub PVE “Letalidade violenta”, em maio de 2013 .....	112
Figura 21 – Visualização com informações detalhadas sobre o SubPVE “Letalidade violenta”, em maio de 2013 .....	113



## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1- Definição do conjunto de palavras-chave para cada eixo identificado na pesquisa .....	40
Quadro 2 – Lentes de visão de mundo adotada para a presente pesquisa.....	65
Quadro 3 – Pressupostos que caracterizam as abordagens referentes à origem dos modelos de avaliação de desempenho.....	68
Quadro 4 – Composições das abordagens e seus usos/aplicações, tendo em vista identificar sua harmonia.....	72
Quadro 5- Atores envolvidos na construção do modelo de avaliação de desempenho da PMSC.....	83
Quadro 6- Sumário.....	84
Quadro 7- Contribuição relativa dos objetivos na avaliação global do plano de comando.....	100
Quadro 8 - Lacunas de conhecimento e contribuições científicas para a avaliação de desempenho de organizações policiais .....	108
Quadro 11- Quadro de informações do SubPVE “Letalidade Violenta”.....	114



## LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Seleção dos artigos com maior reconhecimento científico (citações dos artigos).....	44
Gráfico 2 – Reconhecimento científico das referências do PB .....	49
Gráfico 3 – Periódicos de relevância no PB.....	54
Gráfico 4 – Relevância científica dos artigos do PB.....	54
Gráfico 5 – Relevância dos autores do PB .....	55
Gráfico 6 – Palavras-chave relevantes do PB.....	56
Gráfico 7 – Análise do fator de impacto JCR.....	57
Gráfico 8 – Análise do fator de impacto SJR.....	58
Gráfico 9 – Comparativo entre os fatores de impacto JCR e SJR.....	58
Gráfico 10 – Relevância dos periódicos nas referências do PB .....	59
Gráfico 11 – Relevância dos artigos do PB nas referências do PB .....	60
Gráfico 12 – Autores com maior participação nas referências do PB... 61	
Gráfico 13 – Autores com maior participação no PB e suas referências .....	61
Gráfico 14 – Relevância dos periódicos presentes nos artigos e nas referências da pesquisa .....	62
Gráfico 15 – Artigos e seus autores de maior destaque no PB.....	63
Gráfico 16 – Autores de destaque no PB e nas referências do PB .....	64
Gráfico 17 – Classificação dos artigos do portfólio bibliográfico quanto à abordagem utilizada.....	69
Gráfico 18 – Classificação dos artigos do portfólio bibliográfico quanto à fonte de coleta de dados.....	70
Gráfico 19 – Classificação dos artigos do portfólio bibliográfico quanto ao local onde aplica o modelo .....	71
Gráfico 20 – Classificação dos artigos do portfólio bibliográfico quanto à harmonia .....	72
Gráfico 21 – Relação entre os artigos genéricos e os singulares no portfólio bibliográfico .....	73
Gráfico 22 – Relação dos artigos singulares quanto ao reconhecimento dos atores e do ambiente.....	74
Gráfico 23 – Quantidade de artigos que reconhecem os limites de conhecimento do decisor.....	75
Gráfico 24 – Quantidade de artigos do portfólio bibliográfico que realizam a mensuração dos objetivos .....	76
Gráfico 25 – Quantidade de artigos do portfólio bibliográfico que informam o tipo de escala que utilizam.....	76

Gráfico 26 – Quantidade de artigos do portfólio bibliográfico que realizam a integração dos critérios de avaliação de desempenho .....	77
Gráfico 27 – Forma como os artigos realizam o diagnóstico da situação atual.....	78

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1- Descritor construído para o SubPVE “Letalidade violenta” .....	97
Tabela 2 - Demonstração da associação da escala cardinal gerada pelo software MACBETH-SCORES ao descritor do SubPVE “Letalidade violenta” .....	99



## LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COPOM	– Centro de Operações Policial Militar
CRAS	– Centro de Referência e Assistência Social
EMAPE	– Estação Multitarefa de Atendimento Policial e Emergências
EPA	– Elemento Primário de Avaliação
LEA	– Linha Estratégica de Aperfeiçoamento
MCDA	– Multicriteria Decision Aid
MCDA-C	– Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista
MCDM	– Multicriteria Decision Making
OPMs	– Organizações Policiais Militares
PB	– Portfólio Bibliográfico
PM-3/EMG	– 3ª Seção do Estado Maior Geral
PMSC	– Polícia Militar de Santa Catarina
POP	– Padronização de Procedimentos Operacionais
PROERD	– Programa Educacional de Resistência às Drogas
ProKnow- C	– Knowledge Development Process – Constructivist
PVE	– Ponto de Vista Elementar
PVF	– Ponto de Vista Fundamental
QCG	– Quartel do Comando Geral
SADE	– Sistema de Atendimento e Despacho de Emergência
SISP	– Sistema Integrado de Segurança Pública
SubPVE	– Ponto de Vista Subelementar
MóduloBO-PMSC	– Módulo de Boletins de Ocorrências policiais militares



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	25
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	29
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	30
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	30
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	31
1.3 JUSTIFICATIVA PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	31
<b>1.3.1 Importância</b> .....	31
<b>1.3.2 Originalidade</b> .....	33
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	34
2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	35
2.1 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	35
<b>2.1.1 Objetivo da pesquisa</b> .....	35
<b>2.1.2 Lógica de pesquisa</b> .....	35
<b>2.1.3 Processo de pesquisa</b> .....	36
<b>2.1.4 Resultado de pesquisa</b> .....	36
<b>2.1.5 Procedimentos técnicos</b> .....	36
<b>2.1.6 Instrumento de pesquisa</b> .....	37
2.2 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO E ANÁLISE DA LITERATURA.....	38
<b>2.2.1 Seleção do Portfólio Bibliográfico</b> .....	38
2.2.1.1 Seleção do Banco de Artigos Bruto .....	39
2.2.1.2 Filtragem do banco de artigos .....	41
2.2.1.3 Teste de Representatividade do Portfólio Bibliográfico.....	48
<b>2.2.2 Análise Bibliométrica</b> .....	51
2.2.2.1 Perfil dos 27 artigos que integram o Portfólio Bibliográfico ....	53
2.2.2.2 Perfil das Referências Bibliográficas do PB .....	59
2.2.2.3 Perfil do PB e das Referências Bibliográficas do PB.....	61
<b>2.2.3 Análise Sistemica</b> .....	64
2.2.3.1 Resultados obtidos a partir da análise sistêmica do portfólio bibliográfico selecionado .....	67
2.2.3.1.1 Lente 01 – Abordagem .....	67
2.2.3.1.2 Lente 02 – Singularidade.....	73
2.2.3.1.3 Lente 03 – Processo para Identificar .....	74
2.2.3.1.4 Lente 04 – Mensuração .....	75
2.2.3.1.5 Lente 05 – Integração .....	77
2.2.3.1.6 Lente 06 – Gestão.....	78
2.2.3.1.7 Considerações Finais quanto à Análise Sistemica.....	79

<b>3 MODELO DE GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA</b> .....	81
3.1 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO EM APOIO à DECISÃO – CONSTRUTIVISTA (mcda-c).....	81
<b>3.1.1 Fase de Estruturação</b> .....	83
3.1.1.1 Abordagem “soft” para a estruturação .....	83
3.1.1.2 Família de Pontos de Vista.....	85
3.1.1.3 Construção dos descritores.....	87
<b>3.1.2 Fase de avaliação</b> .....	97
3.1.2.1 Análise de independência.....	97
3.1.2.2 Construção das funções de valor e identificação das taxas de compensação .....	98
3.1.2.3 Identificação do perfil de impacto das alternativas .....	104
3.1.2.4 Análise de sensibilidade.....	106
<b>3.1.3 Fase de recomendações</b> .....	106
<b>4 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA E RESULTADOS OBTIDOS</b> .....	107
4.1 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO de organizações policiais .....	107
4.2 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA PARA A GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES POLICIAIS .....	107
4.3 RESULTADOS OBTIDOS NO FLUXO DE VALOR AO CLIENTE.....	115
<b>4.3.1 PVF “Sociedade e Cidadão”</b> .....	116
<b>4.3.2 PVF “Policial Militar”</b> .....	122
<b>CONCLUSÕES</b> .....	131
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	135
<b>APÊNDICE A – Indicadores de desempenho da Polícia Militar de Santa Catarina</b> .....	141

## INTRODUÇÃO

Os vários órgãos do serviço público têm sido questionados quanto as suas eficiências e eficácias, em decorrência da frustração popular em não ver suas necessidades atendidas, manifesta nos diversos meios de comunicação.

A Polícia Militar, que compõe o Sistema de Segurança Pública do país, também é objeto de avaliação quanto ao valor que entrega ao cidadão, prestando os serviços que justificam a sua existência.

A garantia da lei e da ordem pública no Brasil é composta por uma sequência de ações que formam o ciclo de polícia e o ciclo de persecução criminal, como analisa Lazzarini (1995). No início desse círculo, encontra-se a sociedade civil vivendo, tranquilamente, em ordem, sob a égide do código de convivência social, formalizada pela legislação vigente.

Sempre que essa ordem é quebrada, organismos públicos são acionados para o devido resgate da normalidade e retorno à paz social. O primeiro órgão é a Polícia Militar, que, cumprindo o dispositivo constitucional previsto no artigo 144, § 5º, realiza as ações de “polícia ostensiva e a preservação da ordem pública”. Em seguida, se for o caso, são acionadas por mecanismos formais e processuais, previamente definidos, a Polícia Civil, o Ministério Público, o Poder Judiciário e o Sistema Penitenciário, para que o infrator da lei tenha sua liberdade tutelada pelo Estado, receba um julgamento justo, cumpra a pena e retorne à sociedade em liberdade e comprometido com a convivência social pacífica.

Além da porta de entrada dos ciclos de polícia e de persecução criminal, Lazzarini (1995) afirma, ainda, que a Polícia Militar também é, formalmente, responsável por ações de socorro e apoio à defesa civil e a outros órgãos públicos, nos momentos de calamidade pública, seja por condições climáticas adversas, seja por condições endêmicas que comprometem a saúde pública. Além disso, deve estar preparada para as ações de defesa interna, porquanto é, constitucionalmente, força auxiliar reserva do exército e poderá ser instada a secundar as forças armadas quando houver um conflito bélico de garantia da soberania nacional. E, ainda, como quarto grande grupo de atribuições, também na visão de Lazzarini (1995), deve interagir permanentemente com a sociedade civil para preservar a ordem pública e manter uma percepção de justiça social e manutenção das liberdades individuais, em decorrência da presença simbólica do Estado, representada pela ostensividade dos seus

integrantes, seja pelo fardamento ou pelos seus recursos materiais de suporte, plenamente identificados de relance pela população.

Para tanto, a Polícia Militar de Santa Catarina, instituição pública focalizada neste trabalho, possui um efetivo de, aproximadamente, 12.000 (doze mil) homens e mulheres, sustentada por uma estruturação organizacional, segundo Simeray (1970) *line-staff-funcional*, com órgãos de linha hierárquica, órgãos de *staff* e órgãos de direção setorial. Seus integrantes estão distribuídos por todos os 295 (duzentos e noventa e cinco) municípios do Estado, executando uma jornada de trabalho de 24 (vinte e quatro) horas por dia, em 7 (sete) dias da semana, durante o ano todo.

O gerenciamento dessa dispersa e abrangente força de trabalho na linha de frente, bem como dos órgãos de apoio e direção, voltada para ofertar valor em segurança pública para uma população pluralista e em franco processo de democratização, é feita por métodos gerenciais, tradicionais nas organizações militares e burocráticas.

Tomando como ponto de partida os estudos de Simon (1963), consolidados na teoria comportamental, tem-se a organização como um sistema de decisões em que cada pessoa participa, racional e conscientemente, buscando escolher as “melhores” alternativas.

Observa-se nos estudos de outros autores, como Drucker (1972), Ansoff (1977), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a consolidação do processo de tomada de decisão racional, e, assim, genérico, articulado em quatro etapas: (i) decisão de decidir; (ii) definição do decidir; (iii) formulação de alternativas; e, (iv) escolha de alternativas mais adequadas.

Este modelo genérico de processo decisório também pode ser identificado nas organizações policiais militares do Brasil, como se observa nas etapas do processo de tomada de decisão por parte dos comandantes, chefes e diretores, assim concebidas por Foureaux *et al.* (1990): (i) identificação do problema; (ii) análise do problema; (iii) formulação de alternativas; (iv) análise das alternativas; e, (v) seleção da alternativa.

A abordagem preconizada pelos mencionados autores caracteriza o processo decisório como um processo de tomada de decisões, alinhado a um paradigma racionalista. Os decisores racionais possuem um nível similar de conhecimento quanto a um determinado problema, raciocinando da mesma forma lógica, percebendo as mesmas informações e perseguindo todos os mesmos objetivos racionais (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

De outro modo, para Roy (1996), as decisões raramente são tomadas por indivíduos únicos, mesmo que exista ao final um responsável

único pelos resultados. As decisões são produtos de diversas interações entre as preferências de indivíduos e grupos de influência. Essa realidade evidencia que cada ator envolvido no processo decisório possui um conjunto de valores que caracterizam seus interesses nas decisões que estão sendo construídas (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Essa abordagem é caracterizada por Roy (1996) como integrante de um paradigma construtivista.

Diante de um cenário social, no qual a violência urbana tem demandado uma constante atenção por parte da sociedade organizada e, por consequência, dos órgãos de segurança pública, a definição de estratégias, que possam conduzir a níveis desejáveis os indicadores de criminalidade e o desempenho dos profissionais que atuam nesta área específica, demonstra-se relevante.

Todavia, a construção de conhecimento como forma de apoio aos processos decisórios, com vistas ao atendimento das demandas por segurança pública, extrapola os planejamentos fundamentados na escolha de alternativas, necessitando utilizar uma abordagem que amplie a participação dos atores envolvidos nesse contexto, alinhando os aspectos técnicos e legais aos aspectos subjetivos dos decisores.

Assim, em face desse contexto e da assunção, em janeiro de 2011, de um novo Comando na Polícia Militar de Santa Catarina, desejoso de estabelecer aprimoramento no fluxo de valores aos beneficiários dos serviços da corporação, bem como de implantar um processo decisório, alinhado às diretrizes estratégicas do Governo do Estado recém-empossado, e que permitisse alcançar resultados mais efetivos em termos de preservação da ordem pública, iniciou-se a construção de um novo planejamento corporativo, denominado Plano de Comando.

No Plano de Comando, inicialmente, foram definidos os princípios, os valores e os eixos estruturantes da atuação da Polícia Militar de Santa Catarina, os quais, ao mesmo tempo em que servem de sustentação para todas as ações que serão desenvolvidas, perpassam, transversalmente, todas as estratégias de atuação concebidas e o agir de cada policial militar.

A premissa inicial desse Plano de Comando denota que a missão constitucional da Polícia Militar – a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública – define a razão da existência da instituição, qual seja a de proteger. Proteger a vida das pessoas; proteger o patrimônio público e privado; proteger as garantias e os direitos individuais; proteger o funcionamento independente dos poderes constituídos.

A proteção da sociedade catarinense decorrerá da capacidade da PMSC em garantir que o risco real e a percepção de risco para crime,

violência e desordem sejam aqueles socialmente desejados e/ou aceitos. Nesse contexto, a dimensão criminal reveste-se de uma das principais preocupações do trabalho policial, todavia, outros tipos de violência, tipificadas como crime ou contravenção, relacionada ao trânsito, à convivência das pessoas em comunidade e à qualidade de vida, por seu impacto na ordem pública, devem ser contemplados na atuação policial. Além disso, a desordem, como um dos fatores geradores de oportunidade para o crime, e responsável, em grande medida, pelo medo do crime, deve ser enfrentada com o mesmo vigor.

Como consequência desse direcionamento estratégico, a PMSC busca ser reconhecida pela sociedade como uma instituição: (i) legítima; (ii) efetiva; (iii) com serviços de excelência; (iv) confiável nas crises; e (v) promotora dos direitos humanos.

Alinhados à missão e à visão estratégica que orientam as atividades da PMSC, seus gestores institucionais demonstram que necessitam consolidar como valores institucionais: (i) serem conservadores com as tradições; (ii) criativos com as ações; (iii) criteriosos com seus recursos; (iv) focados na missão; e (v) intransigentes com a ilegalidade.

Tanto os cinco atributos que compõem a visão, quanto as cinco preocupações que constituem os valores institucionais permitirão (i) a otimização dos processos internos; (ii) o fortalecimento e a valorização do capital humano e organizacional; e (iii) a consolidação de fluxos financeiros sustentáveis e compatíveis com as necessidades atuais e futuras da Corporação, considerando sua visão de futuro. Essas são as perspectivas críticas que darão sustentação à última e principal perspectiva estratégica, consubstanciada na relação da PMSC com a sociedade e o cidadão.

Nesse sentido, o alinhamento dos objetivos em cada uma das dimensões estratégicas ensejou a excelência da dimensão operacional da PMSC, construída com foco em cinco eixos estruturantes, a saber: (i) proximidade; (ii) proatividade; (iii) ações sobre as causas; (iv) pronta resposta; e (v) parcerias.

Foi no âmbito desse Plano de Comando, cujo conteúdo teve em conta os planejamentos estratégicos anteriores, que se optou por construir um modelo inovador de gestão, empregando a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C) para avaliar o desempenho da Polícia Militar de Santa Catarina e aprimorar o serviço de segurança pública no estado.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da ampla e complexa missão institucional da Polícia Militar catarinense e da emergência de novas demandas sociais, impõem-se novas estratégias organizacionais e práticas gerenciais com foco no fluxo de valor ao cidadão. Modelos de gestão que apresentem evidências de obsolescência sob esses pontos de vista são insuficientes para gerir operações de serviços da complexidade da segurança pública. As metodologias visando inovar a gestão precisam incorporar dinamicidade, economicidade e objetividade ao sistema de oferta de serviços, identificando e ofertando valor ao cliente. O atendimento das necessidades e expectativas dos clientes da Polícia Militar exige serviços contemporâneos, na quantidade necessária e suficiente para gerar percepção de segurança aos cidadãos. Além disso, é importante que essa nova ferramenta administrativa oportunize a geração de conhecimento sobre a tarefa a desempenhar e se apoie na definição de estratégias que atendam a seus objetivos-fins e aos aspectos considerados relevantes por seus líderes, para cumprir a sua missão.

O modelo de gestão usado tradicionalmente pelas corporações policiais militares do Brasil, como se observa em Santa Catarina, é conduzido pela cultura de intervenção em emergências e em episódios de curta duração. Nesse sentido, nota-se que essas corporações estão acostumadas a gerir seus processos produtivos por demandas imediatistas, sob as estratégias de planejamento de características militares, onde o único objetivo definido e perseguido é o combate ao inimigo.

A missão cada vez mais complexa e executada num ambiente em constante mudança demanda um modelo de gestão com características relevantes, que permitam uma constante redefinição de objetivos e estratégias, para bem atender às necessidades do cidadão-cliente.

Assim sendo, buscou-se, com uma pesquisa bibliográfica, diferentes modelos de gestão utilizados em organizações policiais através do mundo, comparados entre si nos quesitos: base conceitual (se possui filiação teórica normativista, prescritivista ou construtivista); singularidade (se reconhece que o problema é único e se o decisor é explícito); processo para identificar objetivos, critérios e pontos de vistas fundamentais, segundo a percepção do decisor; mensuração com descritores de medida de desempenho que permitam ampla análise estatística; integração dos indicadores para avaliação global de desempenho, e; gestão, em decorrência do reconhecimento do perfil atual e monitoramento de mudanças.

Ao final, a pesquisa e análise sistêmica do portfólio bibliográfico evidenciaram que a Metodologia Multicritério em Apoio a Decisão – Construtivista (MCDA-C), em face dos parâmetros estabelecidos por este pesquisador, reunia todos os atributos levados em consideração, coisa que nenhuma outra metodologia possuía para o presente contexto.

Não surpreende que a adoção de uma nova metodologia de gestão para organizações policiais, com um robusto aporte teórico a lhe dar sustentação, haveria de causar resistências e rejeições, exigindo tempo e esforço em treinamento e motivação. Superada essa etapa, foi adotado um sistema informatizado de acompanhamento, em tempo real, dos indicadores, como mais um avanço da gestão do dia a dia da corporação. Essa atitude permitiu acompanhar, a cada instante, o impacto das ações de melhoria dos comandos subordinados.

Concluída a etapa de implementação, tornou-se necessário o acompanhamento longitudinal para avaliar se a escolha da metodologia foi apropriada para a cultura corporativa de gestão e para gerar aprimoramentos no desempenho dos diversos processos produtivos de serviços relacionados com a segurança pública do estado de Santa Catarina. Foi essa demanda que fez surgir o problema de pesquisa que orienta esta tese: A identificação e avaliação constante do desempenho de indicadores de gestão, desenvolvidos com o suporte da Metodologia Multicritério em Apoio a Decisão - Construtivista (MCDA-C), oportunizam o desenvolvimento de um novo modelo de gestão para Polícia Militar de Santa Catarina, permitindo adequar os processos produtivos às demandas contemporâneas por segurança, aprimorar o desempenho corporativo na preservação da ordem pública e atender às necessidades do cidadão/cliente e do público interno?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A resposta ao problema de pesquisa foi construída a partir do objetivo geral e dos objetivos específicos apresentados a seguir nas subseções 1.2.1 e 1.2.2, respectivamente.

### 1.2.1 Objetivo geral

Este estudo teve como objetivo geral verificar se a identificação e avaliação constante de indicadores de desempenho de gestão, desenvolvidos com o suporte da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista, gerou um novo modelo de gestão para Polícia Militar de Santa Catarina, oportunizando os aprimoramentos gerenciais

necessários para adequar o serviço de preservação da ordem pública às demandas atuais de segurança pública.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

O objetivo geral, destacado na subseção anterior, foi alcançado com o desenvolvimento dos seguintes objetivos específicos:

- (i) Identificar o “estado da arte” em gestão de organizações policiais, selecionando um conjunto de artigos relevantes e aderentes ao tema e desenvolvendo as análises bibliométrica e sistêmica;
- (ii) Construir um modelo multicritério de gestão para a Polícia Militar de Santa Catarina, com o uso da MCDA-C;
- (iii) Identificar as etapas necessárias de sistematização metodológicas e tecnológicas, para aprimorar o gerenciamento da PMSC;
- (iv) Identificar os aprimoramentos no processo de preservação da ordem pública em decorrência do novo modelo de gestão da PMSC.

## **1.3 JUSTIFICATIVA PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO**

A justificativa para realização da pesquisa, como ensina Castro (1978), foi construída com base na argumentação quanto a sua importância (Subseção 1.3.1) e originalidade (Subseção 1.3.2).

### **1.3.1 Importância**

A qualidade da vida humana em sociedade é diretamente influenciada pela garantia da lei e da ordem pública, cujo resultado é a paz social e o respeito à pluralidade, à propriedade privada e à integridade física dos cidadãos. Para tal fim, o Estado dispõe de instituições que se subordinam ao modelo político vigente.

No Brasil, especificamente, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu um conjunto de princípios democráticos que redirecionou a postura política do país, assegurando direitos e garantias individuais que antes não eram contemplados. Dessa data em diante, as instituições de segurança passaram a rever suas posturas conceituais e operacionais, num debate que abrangeu os espaços políticos e midiáticos, ainda longe de ser concluído.

No novo cenário, as instituições de segurança precisam prestar serviços que sejam adequados ao grau de demanda das pessoas, vez que, em decorrência do processo de democratização, passam a ser mais exigentes por um lado e mais permissivas por outro, querendo mais segurança, mas transgredindo mais as normas legais em nome da sua liberdade.

As instituições de segurança, em decorrência, precisam redefinir seus serviços e adequar os processos produtivos às novas necessidades.

No que se refere às Polícias Militares do Brasil, o debate tem se polarizado entre dois tópicos específicos: a estruturação e a funcionalidade.

Quanto à estruturação, a abordagem carrega consigo um forte apelo político que defende a desmilitarização das Polícias Militares, objetivando abandonar a cultura militar e as normas castrenses de gestão de pessoas.

Em relação à funcionalidade das Polícias Militares, o debate envolve a sua participação em questões tais como: promoção da segurança pública, paz social, acesso à justiça e governança do sistema de segurança e das organizações. Esses debates dão conta de que as organizações de segurança mantêm o modo de gerenciar seus processos produtivos inalterados desde antes do advento da nova Constituição, carecendo de modernização e de redirecionamento operacional para proporcionar um fluxo de valor aos usuários desse serviço público, que, em última instância, são clientes do Estado.

A constatação é de que há uma necessidade premente de uma metodologia de gestão, que seja capaz de definir objetivos administrativos e operacionais, adequados às necessidades contemporâneas, e que possam ser monitorados e adequados constantemente para produzir melhoria no desempenho desses indicadores definidos cientificamente.

Esta pesquisa, orientada por esse contexto, visou utilizar uma metodologia que permita gerar, nos decisores da corporação, conhecimento que oriente para a construção de indicadores de desempenho que facilite o gerenciamento dos processos produtivos da Polícia Militar de Santa Catarina e permita direcioná-los para gerar fluxo de valor para os usuários dos serviços da organização.

A escolha recaiu sobre a MCDA-C por ser uma das metodologias de apoio à decisão mais aderente aos quesitos de um modelo de gestão, assumido por este pesquisador e explicitado mais à frente neste trabalho.

O grau de detalhamento, cientificidade e profundidade com que são desenvolvidas as atividades de identificação, organização,

mensuração e integração dos objetivos do decisor permite a construção de modelos de gestão personalizados, robustos e exaustivos.

Como são escassas, ou mesmo inexistentes, na literatura científica brasileira, experiências de gerenciamento de organizações policiais, reveste-se de grande importância estudar maneiras de aprimorar a gestão das organizações policiais militares no Brasil. Especificamente, é relevante avaliar o aprimoramento de gestão da Polícia Militar catarinense, com o uso da MCDA-C como instrumento de gerenciamento, que permita aprimorar a atividade de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, tão importante para a qualidade de vida na sociedade contemporânea.

### **1.3.2 Originalidade**

A originalidade deste trabalho está relacionada com o estudo da avaliação de desempenho em organizações policiais militares, a qual decorre dos seguintes aspectos, apurados na análise sistêmica da literatura, encetada na subseção 2.2.3:

- (i) Desenvolvimento de um modelo de gestão com características construtivistas, em que a coleta de informações se dá em um contexto específico, neste caso a Polícia Militar de Santa Catarina, e com aplicação exclusiva para o aperfeiçoamento da gestão desta organização;
- (ii) Construção de um modelo de gestão singular que associa os aspectos técnicos, legais e políticos, afins com a Polícia Militar de Santa Catarina, aos aspectos subjetivos inerentes a seus decisores;
- (iii) Mensuração dos objetivos utilizando escalas ordinais e cardinais que respeitem as propriedades da teoria da mensuração;
- (iv) Integração dos critérios de avaliação, permitindo identificar a performance global dos objetivos estratégicos da Polícia Militar de Santa Catarina;
- (v) Elaboração de um modelo que permita a geração de ações de aprimoramento e a apuração do impacto dessas ações nos objetivos organizacionais.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente tese está estruturada em cinco capítulos, a saber: (i) introdução; (ii) metodologia da pesquisa; (iii) modelo de gestão da Polícia Militar de Santa Catarina; (iv) contribuição científica e resultados obtidos; e (v) conclusões.

No primeiro capítulo, após a contextualização do tema, são abordados os seguintes tópicos: (i) problema de pesquisa; (ii) objetivos da pesquisa (geral e específicos); (iii) justificativa para a realização do estudo com importância e originalidade; e (iv) estrutura da tese.

No segundo capítulo, aborda-se a metodologia da pesquisa, apresentando: (i) o enquadramento metodológico; e (ii) os procedimentos para revisão e análise da literatura.

No terceiro capítulo, aborda-se o modelo de avaliação de desempenho construído para a Polícia Militar de Santa Catarina, explicitando-se as fases preconizadas pela Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C).

Já no quarto capítulo, são evidenciadas: (i) a contribuição científica desta pesquisa para a avaliação de desempenho de organizações policiais; (ii) a contribuição científica para a gestão de organizações policiais; e (iii) os resultados obtidos no fluxo de valor ao cliente.

Por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as conclusões do deste trabalho.

## **2 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo serão explicitados os elementos da metodologia científica, utilizados para a consecução dos objetivos propostos, subdivididos em duas seções: (i) enquadramento metodológico; e (ii) procedimentos para a revisão e análise da literatura.

### **2.1 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para fins desta pesquisa, o enquadramento metodológico considerou os aspectos publicados por Tasca *et al.* (2010), a saber: (i) objetivo de pesquisa; (ii) lógica de pesquisa; (iii) processo de pesquisa; (iv) resultado de pesquisa; (v) procedimentos técnicos; e (vi) instrumento de pesquisa.

#### **2.1.1 Objetivo da pesquisa**

O objetivo da pesquisa é avaliado segundo duas perspectivas, a saber: (i) a natureza do objeto; e (ii) a natureza da pesquisa.

A natureza do objeto, segundo Gil (1999), classifica-se em exploratória, descritiva ou explicativa.

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, por se propor a aperfeiçoar teorias e práticas de gestão de organizações policiais militares.

O objetivo da pesquisa, quando analisado sob o aspecto da natureza da pesquisa, pode ser classificado em: pesquisa teórica e/ou pesquisa prática (LAKATOS E MARCONI, 2006).

No que se refere à natureza da pesquisa, esta caracteriza-se como uma pesquisa prática, consolidada por meio de uma pesquisa-ação. Justifica-se esse enquadramento por objetivar aprofundar o estudo do objeto de pesquisa de forma a ampliar o conhecimento existente.

#### **2.1.2 Lógica de pesquisa**

A pesquisa, quanto à lógica, é classificada por Iudicibus (2004) como dedutiva ou indutiva.

A partir desses pressupostos, observa-se que a presente pesquisa não condiciona uma resposta previamente elaborada, mas, sim, busca gerar conhecimento a partir da investigação científica como forma de responder a pergunta de pesquisa. Tendo como referência essa

argumentação agregada ao fato de que a metodologia MCDA-C, em sua fase de estruturação, busca construir conhecimento quanto a um problema, pode-se afirmar que a lógica de pesquisa é a indutiva.

Contudo, no decorrer do processo científico adotado, após a estruturação do problema, e com execução das fases de avaliação e recomendações da metodologia MCDA-C, observa-se que o conhecimento gerado passa a ser testado quando colocado à disposição do decisor. Assim, pode-se, igualmente, afirmar que a lógica da pesquisa é a dedutiva.

Dessa forma, a presente pesquisa se utiliza de uma lógica de pesquisa híbrida para o alcance dos objetivos propostos.

### **2.1.3 Processo de pesquisa**

O processo de pesquisa é analisado segundo dois aspectos: quanto à coleta de dados e quanto à abordagem (RICHARDSON, 1999).

A presente pesquisa utiliza fontes primárias e secundárias para identificar os aspectos considerados necessários e suficientes para a avaliação do contexto estudado. As fontes primárias estão relacionadas às entrevistas com os atores envolvidos com o contexto decisório, utilizadas para a estruturação do modelo de multicritério. Por sua vez, as fontes secundárias estão relacionadas às pesquisas realizadas junto às bases de dados e publicações científicas, que delimitam o presente marco teórico e a análise sistêmica.

Quanto à abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativo-quantitativa.

### **2.1.4 Resultado de pesquisa**

Os resultados da pesquisa são apresentados por Lakatos e Marconi (2006) como: básica e aplicada.

Diante desses pressupostos, evidencia-se que a presente pesquisa, quanto aos resultados, caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca gerar conhecimento quanto à aplicação de uma teoria para atender a um problema específico.

### **2.1.5 Procedimentos técnicos**

Dentre os procedimentos técnicos possíveis de serem utilizados, Tasca *et al.* (2010) destacam os seguintes: (i) pesquisa bibliográfica; (ii) pesquisa documental; (iii) pesquisa experimental; (iv) levantamento; (v)

estudo de caso; (vi) *expost-facto*; (vii) pesquisa-ação; e (viii) pesquisa participante.

A presente pesquisa adota os procedimentos técnicos de pesquisa-ação, visto ser o pesquisador o Comandante Geral da PMSC à época da aplicação do método de gestão, para atingir seu objetivo ora propostos; e pesquisa bibliográfica para consolidar os fundamentos teóricos deste estudo (GIL, 1999).

### **2.1.6 Instrumento de pesquisa**

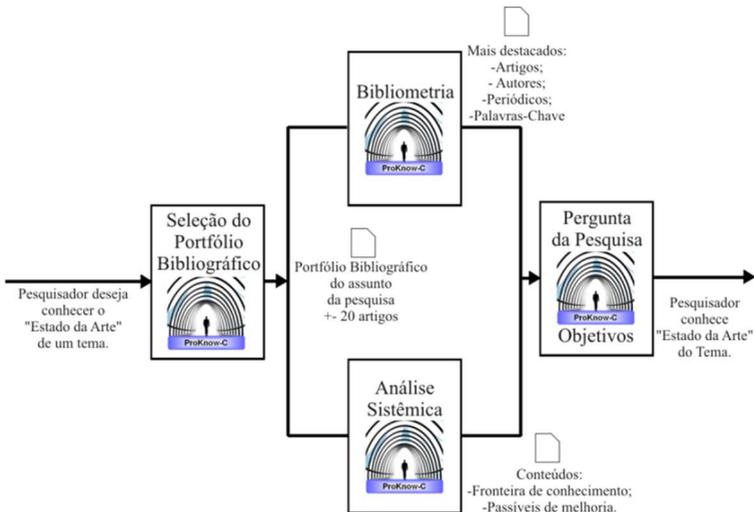
Este estudo faz uso de dois instrumentos específicos de pesquisa, a saber: (i) o processo para mapeamento do conhecimento de um tema desenvolvido por Ensslin *et al.* (2010b), denominado *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)*; e (ii) a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

O processo para mapeamento do conhecimento de um tema, denominado de ProKnow-C, constitui um processo estruturado que possibilita ao pesquisador conhecer o estado da arte de um determinado tema. Sua aplicação no contexto desta pesquisa está diretamente relacionada à organização do conhecimento gerado a partir da pesquisa bibliográfica.

O ProKnow-C é constituído de quatro macro fases que, ao término da execução de suas atividades, possibilitarão ao pesquisador conhecer o “estado da arte” do tema pesquisado, sendo elas: (i) seleção do portfólio bibliográfico; (ii) bibliometria; (iii) análise sistêmica; e (iv) pergunta da pesquisa e objetivo.

A seguir, na Figura 1, apresenta-se uma visão global do ProKnow-C, destacando suas etapas e os produtos decorrentes da consecução de suas atividades.

Figura 1 – Visão global do ProKnow-C



Fonte: Ensslin *et al.* (2010b).

O segundo instrumento de pesquisa a ser utilizado é a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), cujo principal produto é a geração de conhecimento sobre um determinado contexto no decisor.

As fases, etapas e produtos de trabalho do ProKnow-C e da MCDA-C serão apresentados, com maiores detalhes, na seção “2.2 Procedimentos para a Revisão e Análise da Literatura”.

## 2.2 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO E ANÁLISE DA LITERATURA

Nesta seção, apresentam-se: (i) o processo de filtragem empregado para selecionar os artigos que irão compor um portfólio bibliográfico; e (ii) o estudo das características das publicações sobre o tema avaliação da Gestão da Polícia Militar na Segurança Pública Catarinense.

### 2.2.1 Seleção do Portfólio Bibliográfico

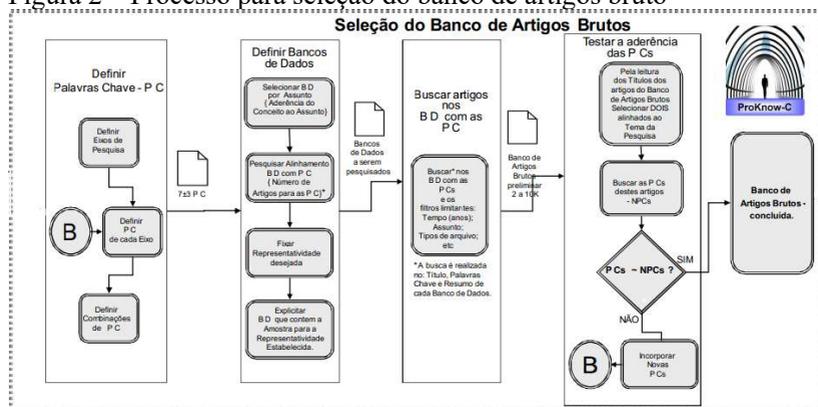
O instrumento de intervenção aplicado para a seleção do portfólio bibliográfico (PB) foi o ProKnow-C, publicado por Ensslin *et al.* (2010b), conceituado como um conjunto restrito de publicações com

reconhecimento e destaque científico, com Título, Resumo e Conteúdo Completo, alinhados com um determinado tema segundo a percepção e as delimitações de um pesquisador (AZEVEDO, ENSSLIN *et al.*, 2011; ROSA, ENSSLIN *et al.*, 2011; LACERDA, ENSSLIN *et al.*, 2012).

### 2.2.1.1 Seleção do Banco de Artigos Bruto

A primeira fase, processo para seleção do banco de artigos bruto (Figura 2), apresenta quatro subdivisões: (i) definição das palavras-chave; (ii) definição das bases de dados; (iii) busca de artigos nas bases de dados com as palavras-chave; e (iv) realização do teste de aderência das palavras-chave.

Figura 2 – Processo para seleção do banco de artigos bruto



Fonte: Ensslin *et al.* (2010b).

O processo de seleção de artigos sobre o tema avaliação da Gestão da Polícia Militar na Segurança Pública Catarinense ocorreu nos meses de maio e junho de 2012.

A primeira ação para a seleção do banco de artigos bruto é a definição dos eixos de pesquisa, definidos para este trabalho da seguinte forma: **avaliação de desempenho** (eixo 1); **gestão** (eixo 2); e **polícia militar e segurança pública** (eixo 3).

Uma vez definidos os três eixos de pesquisa, partiu-se para a seleção das palavras-chave para cada eixo, conforme descrito no Quadro 1:

Quadro 1- Definição do conjunto de palavras-chave para cada eixo identificado na pesquisa

EIXO DE PESQUISA	PALAVRAS CHAVES
Avaliação de Desempenho	“measure” “evaluation” “assessment” “performance”
Gestão	“management” “decision making” “system analisys” “project”
Polícia Militar e Segurança Pública	“police” “public safety” “public organization”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após definidas as palavras-chave para cada eixo de pesquisa, a próxima ação consiste em realizar todas as combinações possíveis entre os três eixos, resultando, para este trabalho, um conjunto de 48 (quarenta e oito) combinações utilizadas na busca dos artigos para compor o PB.

Na sequência, foram selecionadas, dentre as 197 (cento e noventa e sete) bases de dados disponibilizadas no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), as 14 (quatorze) bases de dados que: (i) estavam alinhadas com as áreas de conhecimento multidisciplinares, ciências exatas, engenharias, ciências sociais aplicadas e ciências humanas, definidas pelo autor como relevantes para a pesquisa; e (ii) disponibilizavam ferramenta de busca com a expressão booleana.

Para a verificação do alinhamento das 14 bases de dados selecionadas para o tema da pesquisa, foram utilizadas as 48 combinações de palavras-chave que proporcionaram o retorno de muitos artigos alinhados com o tema da pesquisa, segundo os critérios estabelecidos pelo pesquisador. Dessa forma, para a presente pesquisa, foi definido que a representatividade das bases de dados seria de 100%, ou seja, para se manter no processo, bastava retornar pelo menos um artigo.

Com a realização do teste de representatividade, foram mantidas 10 (dez) bases de dados para a continuidade do processo de seleção do PB: *Academic OneFile*, *Applied Social Sciences Index and Abstracts (ASSIA)*, *Emerald*, *Informa*, *Sage*, *Science Direct*, *Scopus*, *EBSCOhost - SocINDEX with Full Text*, *Web of Science* e *Wiley Online Library*.

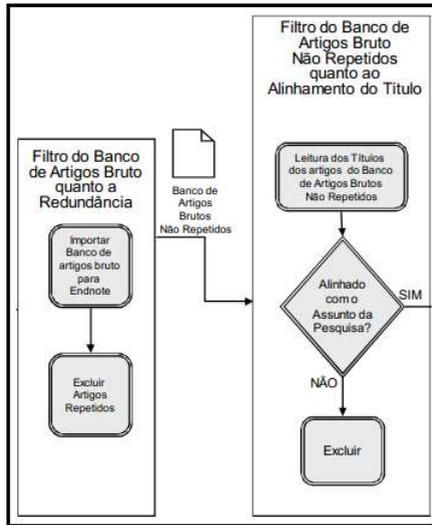
Com a definição das 10 (dez) bases de dados, nos dias 28 e 29 de maio de 2012, foi realizada a busca com as 48 (quarenta e oito) combinações de palavras-chave, utilizando os campos de pesquisa título (*article title*), resumo (*abstract*) e palavras-chave (*keywords*); com a delimitação temporal de 10 anos (2002 a 2012) e o tipo de publicação, artigo publicado em periódico (*journal article*). Concluída a busca, foram encontradas 10.548 publicações, que passaram a compor o banco de artigos bruto.

Concluindo a seleção do banco de artigos bruto, foi realizado o teste de aderência das palavras-chave utilizadas na pesquisa com as palavras-chave dos artigos selecionados. Com o objetivo de verificar o alinhamento das palavras-chave empregadas na pesquisa e constatar a real necessidade da incorporação ou não, de outras, foram selecionados aleatoriamente, duas das 10.548 publicações que compõe o banco de artigos bruto. As palavras-chave dos artigos selecionadas foram coletadas e comparadas com as palavras-chave utilizadas na busca inicial desta pesquisa. A realização desse processo evidenciou que, das 11 (onze) palavras-chave desta pesquisa, 06 (seis) estavam dentre as 17 (dezesete) palavras-chave existentes nos dois artigos selecionados, não sendo necessária a incorporação de novas palavras-chave.

#### 2.2.1.2 Filtragem do banco de artigos

A segunda fase da primeira etapa do ProKnow-C, filtragem do banco de artigos, apresenta, por sua vez, quatro subdivisões: (i) filtro do banco de artigos bruto quanto à redundância; (ii) filtro do banco de artigos bruto não repetidos quanto ao alinhamento do título (Figura 3); (iii) filtro do banco de artigos bruto não repetidos e com título alinhado quanto ao reconhecimento científico (Figura 4); e (iv) filtro quanto ao alinhamento do artigo integral (Figura 7).

Figura 3 – Filtragem do banco de artigos bruto quanto à redundância e o alinhamento do título



Fonte: Ensslin *et al.* (2010b).

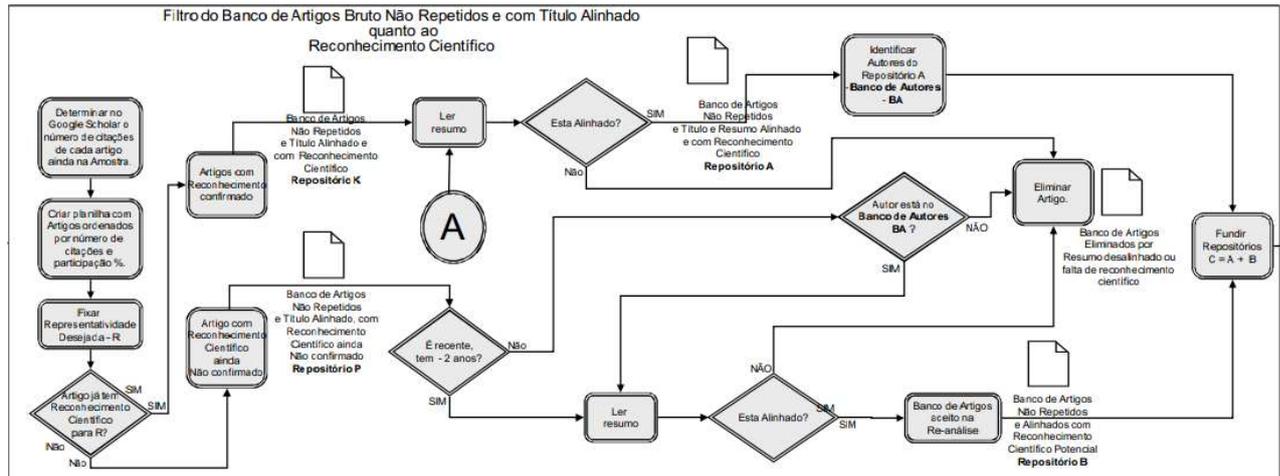
Formado o banco de artigos bruto, iniciou-se o processo de filtragem dos seus 10.548 artigos.

A partir da definição do banco de artigos bruto, objetivando organizar as informações obtidas, todos os artigos foram importados e arquivados em pastas específicas, utilizando-se um software de gerenciamento bibliográfico. Destaca-se que, para esta pesquisa, foi utilizado o software de gerenciamento bibliográfico EndNote X3.

Com essa ação, procedeu-se à exclusão de 3.658 artigos duplicados, permanecendo na amostra **6.860 publicações** científicas.

Definido o banco de artigos bruto não repetidos, avançou-se para a leitura dos títulos desses artigos, objetivando identificar aqueles que, segundo este critério, estavam alinhados ao tema da pesquisa. Com isso, foram excluídas 6.420 publicações dos 6.860 artigos, resultando para o prosseguimento do processo de filtragem **440 publicações** não duplicadas e com o título alinhado ao tema de pesquisa.

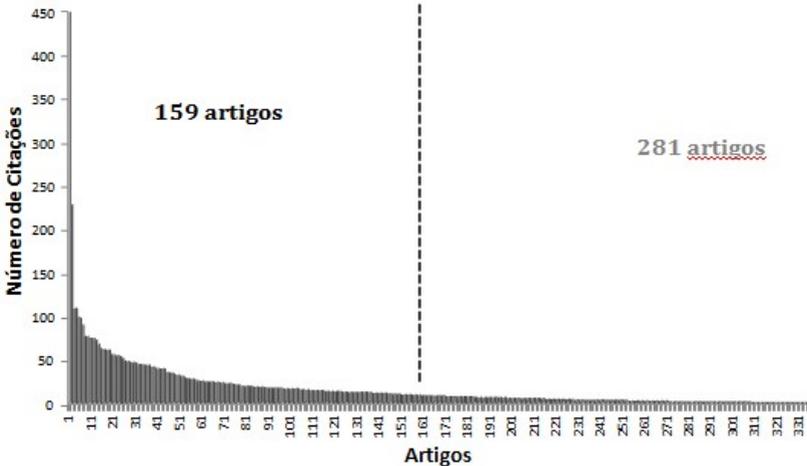
Figura 4 – Filtragem do banco de artigos bruto quanto à redundância e o título alinhado quanto ao reconhecimento científico



Fonte: Ensslin et al. (2010b).

As 440 publicações resultantes do processo de filtragem quanto à redundância e ao alinhamento do título foram submetidas à identificação do reconhecimento científico de cada uma dessas publicações, por meio da quantidade de vezes que o artigo foi citado. Com o objetivo de padronizar esse processo, a coleta dessa informação foi realizada no Google Acadêmico, nos dias 02 e 03 de junho de 2012, e ordenada, de forma crescente, em um gráfico para melhor visualização (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Seleção dos artigos com maior reconhecimento científico (citações dos artigos)



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Os **159 artigos** selecionados por terem reconhecimento do meio científico apresentaram 5.275 das 6.005 citações existentes nos 440 artigos. Dessa forma, dos artigos pesquisados, 159 (36%) foram responsáveis por 87% das citações, e alojados no Repositório K (banco de artigos não repetidos, com título alinhado e reconhecimento científico); e os 281, responsáveis por 13 % das citações, foram alojados no Repositório P (banco de artigos não Repetidos, com título alinhado e reconhecimento científico ainda não confirmado).

Com o objetivo de continuar a filtragem dos artigos restantes, em busca de um PB alinhado ao tema de pesquisa, segundo critérios estabelecidos pelo pesquisador, foi realizada a leitura dos resumos das 159 publicações do Repositório K. O resultado desse processo foi a eliminação de 137 artigos e a composição do Repositório A (banco de artigos não repetidos, título e resumo alinhado, com reconhecimento

científico), com 22 artigos escritos por 46 autores já identificados e listados no banco de autores (Figura 5).

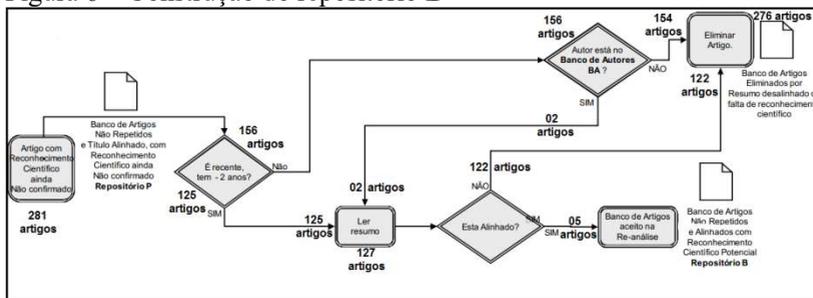
Figura 5 – Construção do repositório A



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Na sequência, os 281 artigos que compõem o Repositório P, foram divididos em dois grupos, um grupo composto pelos 125 artigos mais recentes (publicados a partir de 2010), e o outro grupo com 156 artigos publicados até 2009. Com essa divisão, iniciou-se o processo de filtragem do Repositório P, em que a primeira ação foi relacionar os autores presentes nos 156 artigos e identificar se algum desses autores estava presente também no banco de autores do Repositório A. Ao término desse processo, foram eliminadas mais 154 publicações e identificados 02 autores presentes em 02 publicações, que se uniram às 125 recentes para continuidade do processo de filtragem. Para finalizar o processo de filtragem do Repositório P, foram lidos os resumos dos 127 artigos restantes, tendo sido eliminados 122 artigos, e 05 artigos foram armazenados no Repositório B (Figura 12) por estarem com os resumos alinhados com o tema pesquisa.

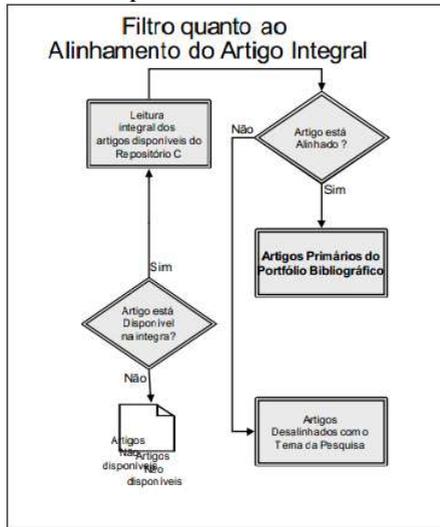
Figura 6 – Construção do repositório B



Fonte: Elaborada pelo autor.

Em seguida, os Repositórios A (22 artigos) e B (5 artigos) foram unidos em um único repositório, denominado Repositório C, composto por 27 publicações não repetidas, com títulos e resumos alinhados e com reconhecimento científico.

Figura 7 – Filtro quanto ao alinhamento do artigo integral



Fonte: Ensslin et al. (2010b).

Para finalizar a filtragem dos artigos, foi realizada a avaliação do alinhamento integral do texto dos 27 artigos que compõem o Repositório C. Todos os 27 artigos possuíam texto completo, disponível no portal da CAPES, no entanto, 04 não apresentavam alinhamento do texto completo com o tema de pesquisa.

O processo de filtragem dos artigos resultou em um Portfólio Bibliográfico sobre avaliação da Gestão da Polícia Militar na Segurança Pública Catarinense, composto, primariamente, por **23 artigos**, sendo eles:

1. *Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity (CASEY, HAZLETT et al., 2005);*
2. *The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach: Limitations and implications (CHANG, 2007);*

3. *Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management (DAMANPOUR, DEVECE et al., 2011);*
4. *Benchmarking project management practices of Caribbean organizations using analytic hierarchy process (DEY, 2002);*
5. *The measurement of English and Welsh police force efficiency: A comparison of distance function models (DRAKE e SIMPER, 2003);*
6. *The measurement of police force efficiency: an assessment of U.K. Home Office police (DRAKE, LEIGH M. e SIMPER, RICHARD, 2005);*
7. *Police efficiency in offences cleared: An analysis of English "Basic Command Units" (DRAKE, L. M. e SIMPER, R., 2005);*
8. *Predictors of police investigation performance: An empirical study of Norwegian police as value shop (GOTTSCHALK, 2007);*
9. *Stages of knowledge management technology in the value shop: the case of police investigation performance (GOTTSCHALK e HOLGERSSON, 2006);*
10. *The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand (GREATBANKS e TAPP, 2007);*
11. *Efficiency measurement for hospitals owned by the Iranian Social Security Organization (HAJIALIAFZALI, MOSS et al., 2007);*
12. *Targeted criteria performance improvement: An investigation of a "most similar" UK police force (HARRY e MALCOLM, 2011);*
13. *The efficiency of police stations in the city of Ankara: an application of data envelopment analysis (HUSEYIN, 2012);*
14. *The impact of COMPSTAT on reported crime in Queensland (MAZEROLLE, ROMBOUTS et al., 2007);*
15. *Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread (MICHELI e NEELY, 2010);*
16. *Measuring and improving police performance: the lessons of Compstat and its progeny (MOORE e BRAGA, 2003);*
17. *Public management and organizational performance: The case of law enforcement agencies (NICHOLSON-CROTTY e O'TOOLE, 2004);*
18. *The Human Side of Public Organizations. Contributions to Organizational Performance (O'TOOLE e MEIER, 2009);*

19. *Performance measurement systems in the Finnish public sector (RANTANEN, KULMALA et al., 2007);*
20. *The impact of police social capital on officer performance of community policing (ROBINSON, 2003);*
21. *Performance management in police agencies: a conceptual framework (SHANE, 2010);*
22. *Measuring Police Efficiency in India: An Application of Data Envelopment Analysis (VERMA e GAVIRNENI, 2006); e*
23. *Measuring the performance of police forces in Taiwan using data envelopment analysis (WU, CHEN et al., 2010).*

### 2.2.1.3 Teste de Representatividade do Portfólio Bibliográfico

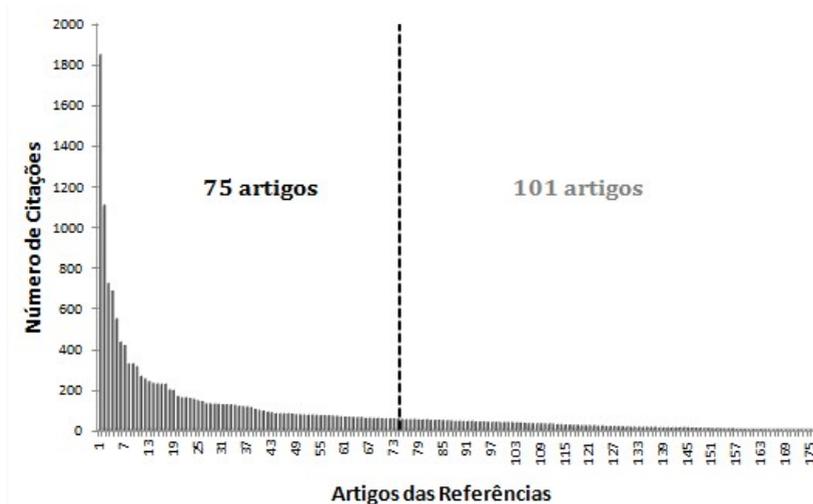
Com a formação do portfólio bibliográfico com seus artigos primários, iniciou-se a última fase do processo de formação do portfólio bibliográfico, isto é, o teste de representatividade.

Neste caso, para a realização do teste de representatividade, foram selecionadas 1003 referências bibliográficas, presentes nas 23 publicações primárias. As 1003 referências foram importadas para uma biblioteca criada no software Endnote X3, iniciando-se o processo de filtragem.

Primeiro, foram excluídas as 692 referências bibliográficas publicadas antes do ano de 2002 (ponto de corte temporal da presente pesquisa); em seguida, as 106 que não eram artigos científicos publicados em periódicos; e, por último, os 29 artigos duplicados e aquelas cujo artigo foi publicado. Restaram selecionados, então, 176 artigos constantes das referências dos artigos do portfólio primário, segundo a visão de mundo empregada neste trabalho pelo pesquisador.

Dando prosseguimento ao teste de representatividade, foi realizada a pesquisa no Google Acadêmico no dia 09 de junho de 2012, para avaliar o reconhecimento científico através do número de citações de cada um destes 176 artigos (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Reconhecimento científico das referências do PB



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa etapa foram selecionados 75 artigos com reconhecimento científico, ou seja, 42% dos artigos avaliados somaram 85% das citações (14.017 de 16.340), dos quais 03 já estavam presentes no conjunto dos artigos primários, que compõe o portfólio bibliográfico. Os 72 artigos restantes foram avaliados quanto ao alinhamento do título, resumo e texto completo, sendo selecionados 04 artigos alinhados ao tema da presente pesquisa:

1. *Implementing performance measurement innovations: evidence from government (CAVALLUZZO e ITTNER, 2004);*
2. *Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories (MEIER, O'TOOLE et al., 2007);*
3. *Managing through measures: a study of impact on performance (MIKE, MIKE et al., 2005); e*
4. *Did Ceasefire, Compstat, and Exile Reduce Homicide?(ROSENFELD, FORNANGO et al., 2005).*

Os 04 artigos selecionados através do teste de representatividade foram unidos aos 23 artigos primários e, juntos, formaram o Portfólio Bibliográfico desta pesquisa, composto, então, por 27 artigos, sendo eles:

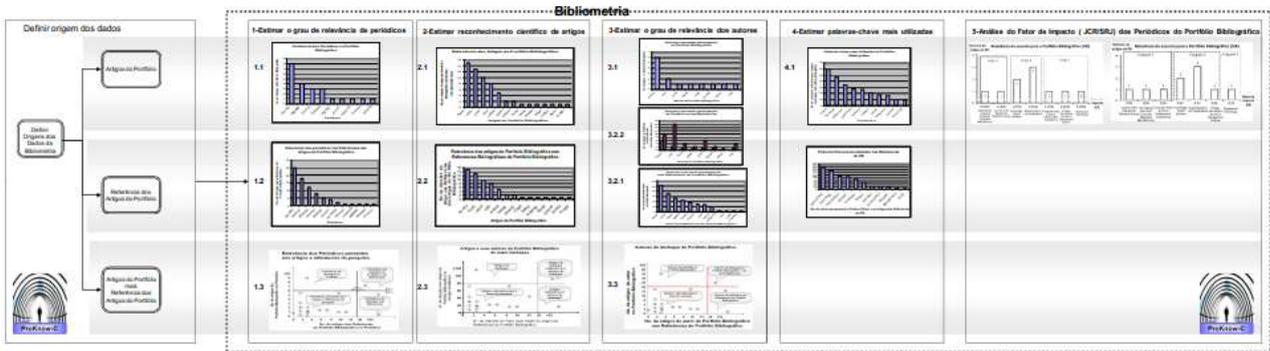
1. *Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity* (CASEY, HAZLETT et al., 2005);
2. *The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach: Limitations and implications* (CHANG, 2007);
3. *Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management* (DAMANPOUR, DEVECE et al., 2011);
4. *Benchmarking project management practices of Caribbean organizations using analytic hierarchy process* (DEY, 2002);
5. *The measurement of English and Welsh police force efficiency: A comparison of distance function models* (DRAKE e SIMPER, 2003);
6. *The measurement of police force efficiency: an assessment of U.K. Home Office police* (DRAKE, LEIGH M. e SIMPER, RICHARD, 2005);
7. *Police efficiency in offences cleared: An analysis of English "Basic Command Units"* (DRAKE, L. M. e SIMPER, R., 2005);
8. *Predictors of police investigation performance: An empirical study of Norwegian police as value shop* (GOTTSCHALK, 2007);
9. *Stages of knowledge management technology in the value shop: the case of police investigation performance* (GOTTSCHALK e HOLGERSSON, 2006);
10. *The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand* (GREATBANKS E TAPP, 2007);
11. *Efficiency measurement for hospitals owned by the Iranian Social Security Organization* (HAJIALIAFZALI, MOSS et al., 2007);
12. *Targeted criteria performance improvement: An investigation of a "most similar" UK police force* (HARRY e MALCOLM, 2011);
13. *The efficiency of police stations in the city of Ankara: an application of data envelopment analysis* (HUSEYIN, 2012);
14. *The impact of COMPSTAT on reported crime in Queensland* (MAZEROLLE, ROMBOUTS et al., 2007);
15. *Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread* (MICHELI e NEELY, 2010);

16. *Measuring and improving police performance: the lessons of Compstat and its progeny* (MOORE e BRAGA, 2003);
17. *Public management and organizational performance: The case of law enforcement agencies* (NICHOLSON-CROTTY e O'TOOLE, 2004);
18. *The Human Side of Public Organizations. Contributions to Organizational Performance* (O'TOOLE e MEIER, 2009);
19. *Performance measurement systems in the Finnish public sector* (RANTANEN, KULMALA et al., 2007);
20. *The impact of police social capital on officer performance of community policing* (ROBINSON, 2003);
21. *Performance management in police agencies: a conceptual framework* (SHANE, 2010);
22. *Measuring Police Efficiency in India: An Application of Data Envelopment Analysis* (VERMA e GAVIRNENI, 2006);
23. *Measuring the performance of police forces in Taiwan using data envelopment analysis* (WU, CHEN et al., 2010);
24. *Implementing performance measurement innovations: evidence from government* (CAVALLUZZO e ITTNER, 2004);
25. *Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories* (MEIER, O'TOOLE et al., 2007);
26. *Managing through measures: a study of impact on performance* (MIKE, MIKE et al., 2005); e
27. *Did Ceasefire, Compstat, and Exile Reduce Homicide?* (ROSENFELD, FORNANGO et al., 2005).

### **2.2.2 Análise Bibliométrica**

A partir da seleção dos artigos, avançou-se para a análise bibliométrica do portfólio bibliográfico (Figura 8).

Figura 8 – Processo de análise bibliométrica do portfólio bibliográfico



Fonte: Ensslin et al. (2010b).

A análise bibliométrica, para fins desta pesquisa, é entendida como o processo de evidencição quantitativa dos dados estatísticos de um conjunto definido de artigos (PB) para a gestão da informação e do conhecimento científico de um dado assunto, realizado por meio da contagem de documentos (AZEVEDO, ENSSLIN *et al.*, 2011; BORTOLUZZI, ENSSLIN *et al.*, 2011; LACERDA, ENSSLIN *et al.*, 2012).

Dessa forma, os resultados do perfil dos artigos do portfólio bibliográfico desta pesquisa e de suas referências serão apresentados considerando a relevância dos periódicos, o reconhecimento científico, a relevância dos autores e as palavras-chave mais utilizadas, na seguinte ordem: (i) perfil das publicações relevantes sobre avaliação da Gestão da Polícia Militar na Segurança Pública Catarinense a partir dos 27 artigos que compõem o portfólio bibliográfico; (ii) perfil das 687 publicações referenciadas nos artigos do portfólio bibliográfico; e (iii) resultado do cruzamento entre os dois bancos de informações.

#### 2.2.2.1 Perfil dos 27 artigos que integram o Portfólio Bibliográfico

Esta fase da bibliometria buscou identificar quais foram os periódicos que se destacaram para o tema desta pesquisa e sua relevância para este portfólio bibliográfico.

Para Valmorbida et al. (2011), identificar os principais periódicos que publicam sobre determinados temas é importante para futuros pesquisadores, pois pode facilitar a busca de publicações, pelo menos para um primeiro contato em relação ao tema de pesquisa.

Dessa forma, a primeira análise deste estudo buscou evidenciar a relevância dos 17 periódicos que publicaram os 27 artigos presentes no portfólio bibliográfico.

Como resultado dessa análise, observou-se que o periódico *Policing*, apresentou 06 artigos na amostra, representando 35% do total de artigos do PB. Por sua vez, os periódicos *International Journal of Public Safety Management* e *Journal of Public Administration Research and Theory*, apresentaram, respectivamente, 04 e 03 publicações.

O Gráfico 3, a seguir, demonstra a distribuição dos artigos nos periódicos do PB.

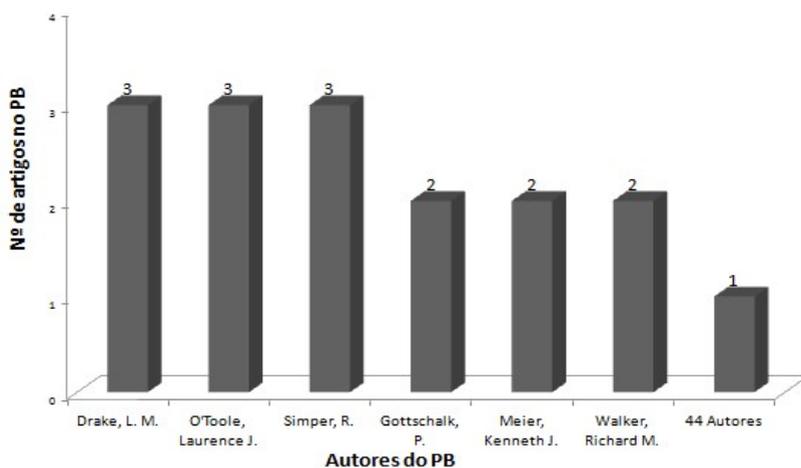


Dentre os artigos mais recentes, sublinha-se a relevância do artigo “*Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management*”, de Damanpour, Devece e Walker (2011), que, mesmo sendo um trabalho recente, apresentou 11 citações no Google Acadêmico.

O PB apresentou, ainda, 02 artigos sem citações, ambos publicados em 2012. Trata-se de trabalhos recentes e alinhados com a visão de mundo deste autor, e ainda podem ter repercussão na comunidade científica.

A avaliação dos autores mais citados do portfólio bibliográfico (Gráfico 5) revela que, dos 50 pesquisadores identificados, somente 03 participaram com três publicações: Drake, L. M. O’Toole, Laurence J. e Simper, R..

Gráfico 5 – Relevância dos autores do PB



Fonte: Elaborado pelo autor.

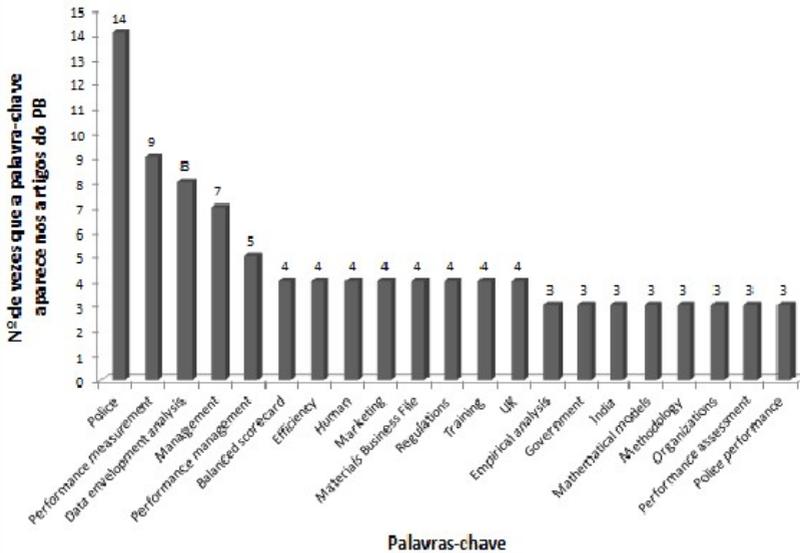
A análise realizada em seguida buscou identificar as palavras-chave mais relevantes do PB, identificando o número de vezes que a palavra foi empregada como palavra-chave nos artigos (Gráfico 6).

Das 161 palavras-chave, foram evidenciadas as 21 mais presentes nos artigos do portfólio bibliográfico, com destaque para *Police*, por ser a palavra-chave mais encontrada no PB presente em 14 artigos.

Considera-se relevante para esta pesquisa explicitar que, das 21 palavras-chave evidenciadas nos artigos do PB, 06 foram empregadas

pelos autores na seleção dos artigos brutos, ou seja, na primeira etapa do ProKnow-C. São elas: *police* (10 artigos); *performance measurement* (9 artigos); *management* (7 artigos); *performance management* (5 artigos); *performance assessment* (3 artigos) e *police performance* (3 artigos).

Gráfico 6 – Palavras-chave relevantes do PB



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a evidenciação das palavras-chave mais relevantes buscou-se avaliar a relevância do tema para o portfólio bibliográfico, através da análise do fator de impacto dos periódicos, nas bases de dados *ISI WEB KNOWLEDGE* (fator de impacto JCR) e *SCOPUS* (fator de impacto SJR). Por não estar indexado em nenhuma das duas bases de dados, o periódico *Criminology & Public Policy*, não apresentou resultados com referência ao fator de impacto JCR e SJR.

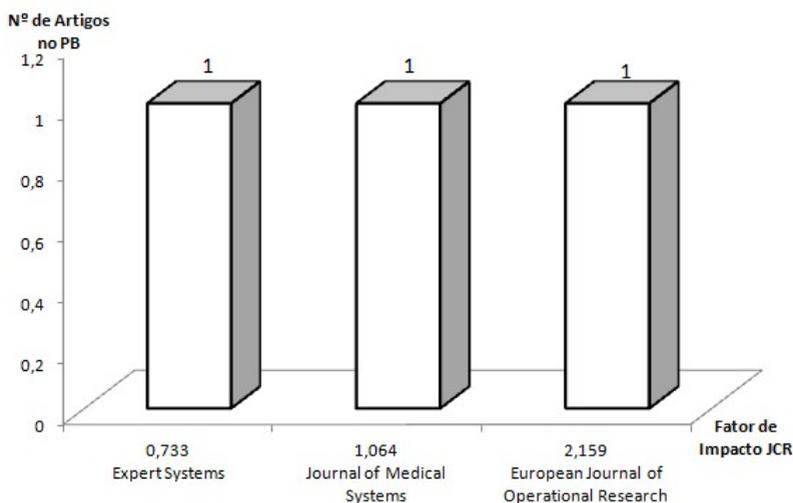
Assim, dos 17 periódicos presentes no PB, somente 03 (17%) estavam indexados na base de dados *ISI WEB KNOWLEDGE* (Gráfico 7), não sendo possível aferir o fator de impacto JCR dos outros 14 periódicos. No entanto, na base *SCOPUS*, 16 periódicos (94%) estavam indexados (Gráfico 8), ficando fora da análise do fator SJR somente 03 periódicos.

Essa diferença entre as duas bases de dados se faz entender quando, voltando-se para a primeira etapa do processo, encontra-se, na construção do banco de artigos brutos, a base de dados *SCOPUS* participando com 4.584 publicações e a base de dados *ISI WEB KNOWLEDGE* participando com 625 publicações.

Nesta pesquisa, a base de dados *SCOPUS* apresenta maior aderência com o portfólio bibliográfico em análise, segundo delimitações definidas pelo pesquisador.

O resultado da análise do fator de impacto JCR, demonstrado no Gráfico 7, evidencia o periódico *European Journal of Operational Research*, com fator de impacto JCR de 2,159, o melhor dos 04 periódicos indexados na base de dados *ISI WEB KNOWLEDGE*.

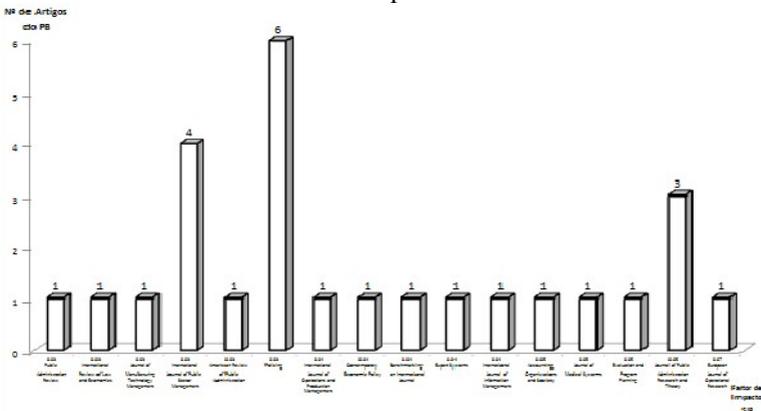
Gráfico 7 – Análise do fator de impacto JCR



Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado das pesquisas da análise do fator de impacto SJR, apresentado no Gráfico 8, evidencia os periódicos *European Journal of Operational Research* e *Journal of Public Administration Research and Theory*, respectivamente, com fator de impacto SRJ 0,07 e participação de 01 artigo; e 0,05 de impacto SRJ e participação de 03 artigos no PB.

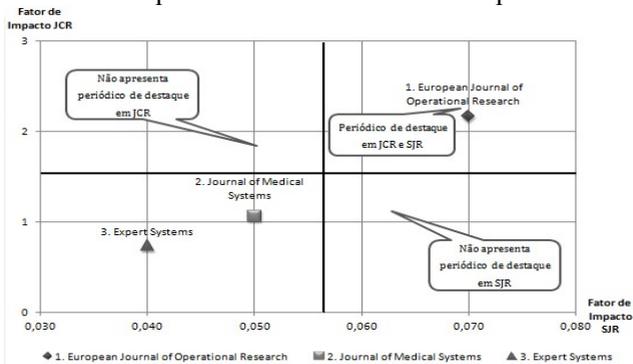
Gráfico 8 – Análise do fator de impacto SJR



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para finalizar a análise do fator de impacto do PB, torna-se necessário destacar que o periódico *European Journal of Operational Research* (EJOR) apresentou os melhores resultados nas análises dos fatores de impacto JCR e SJR, conforme mostra a Gráfico 9, que analisa somente os periódicos do PB, indexados nas bases de dados *ISI WEB KNOWLEDGE* e *SCOPUS*. A *EJOR* se destaca no mundo acadêmico por realizar publicações de alta qualidade, com artigos originais, que contribuem para a metodologia da pesquisa operacional e para a prática de tomada de decisão.

Gráfico 9 – Comparativo entre os fatores de impacto JCR e SJR



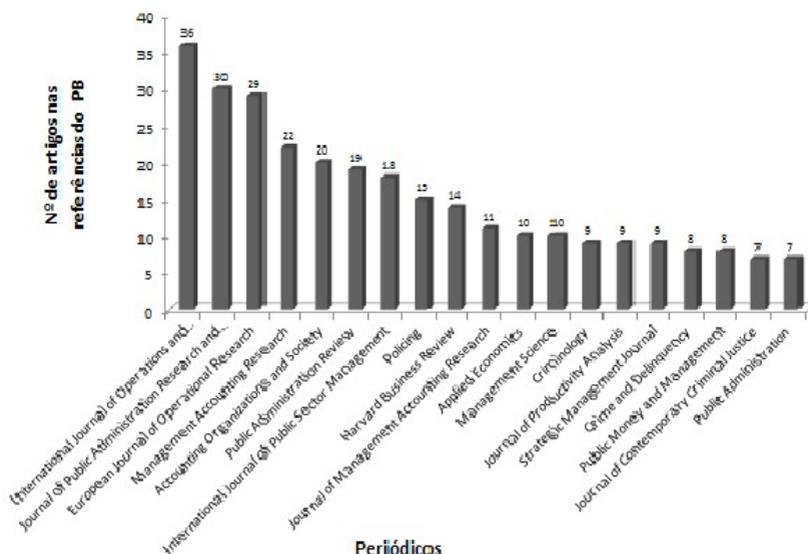
Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.2.2.2 Perfil das Referências Bibliográficas do PB

Esta etapa da análise bibliográfica consiste na identificação dos periódicos, autores e artigos em evidência nas 687 referências bibliográficas do PB.

Dentre os 250 periódicos responsáveis pela publicação dos 687 artigos das referências do PB, destacaram-se as revistas: *International Journal of Operations and Production Management* (36 artigos), *Journal of Public Administration Research and Theory* (30 artigos) e *European Journal of Operational Research* (29 artigos), que, juntas, somam 13% das publicações dos artigos referenciados nos trabalhos desta amostra (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Relevância dos periódicos nas referências do PB



Fonte: Elaborado pelo autor.

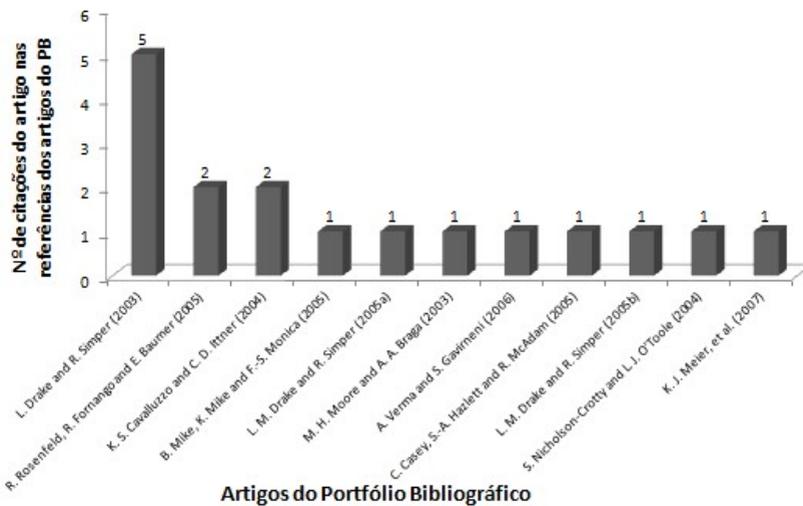
As etapas da análise bibliométrica que analisaram os periódicos demonstram que o *European Journal of Operational Research* é uma recomendada opção para publicação e pesquisas de artigos relacionados com o tema desta pesquisa e suas delimitações. Destaca-se que, mesmo não estando entre os periódicos de destaques do portfólio bibliográfico, o AJPH foi um dos periódicos em destaque nas referências do PB, além de

ter apresentado o melhor fator de impacto JCR e o melhor no fator de impacto SJR.

Com a análise referente aos artigos que compõem as referências bibliográficas do PB, procurou-se identificar a relevância dos artigos do PB nas referências do PB.

O resultado dessa análise evidenciou que, dos 27 artigos que compõem o PB, 11 foram citados nas 687 referências bibliográficas que compõem o PB (Gráfico 11).

Gráfico 11 – Relevância dos artigos do PB nas referências do PB



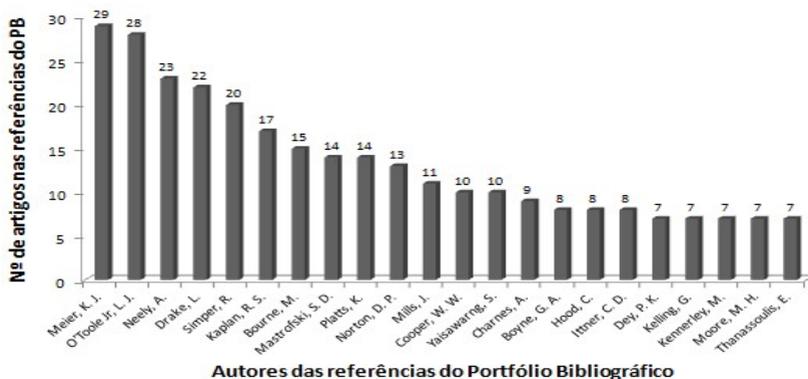
Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 11 demonstra que a publicação de Drake e Simper (2003), *The measurement of English and Welsh police force efficiency: A comparison of distance function models*, foi o artigo do PB destaque nas referências bibliográficas, com 5 citações.

A identificação dos autores destaques das referências do portfólio bibliográfico foi a última análise bibliométrica realizada nas referências do PB.

Após a análise, verificou-se que, dos 775 autores presentes nos 687 artigos que compõem as referências bibliográficas do PB, os autores Meier e O'Toole se destacaram por estarem presentes, respectivamente, em 29 e 28 artigos das referências do PB (Gráfico 12).

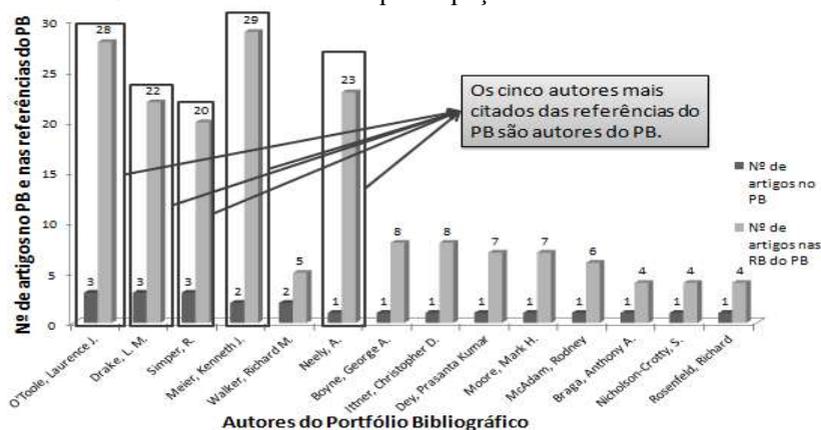
Gráfico 12 – Autores com maior participação nas referências do PB



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 13, a seguir, evidencia os 14 autores citados 04 ou mais vezes nas referências do PB. É importante destacar que MEIER (29), O'TOOLE (28), DRAKE (22) e SIMPER (20) figuram dentre os cinco autores mais citados nas referências do PB e no PB.

Gráfico 13 – Autores com maior participação no PB e suas referências



Fonte: Elaborado pelo autor.

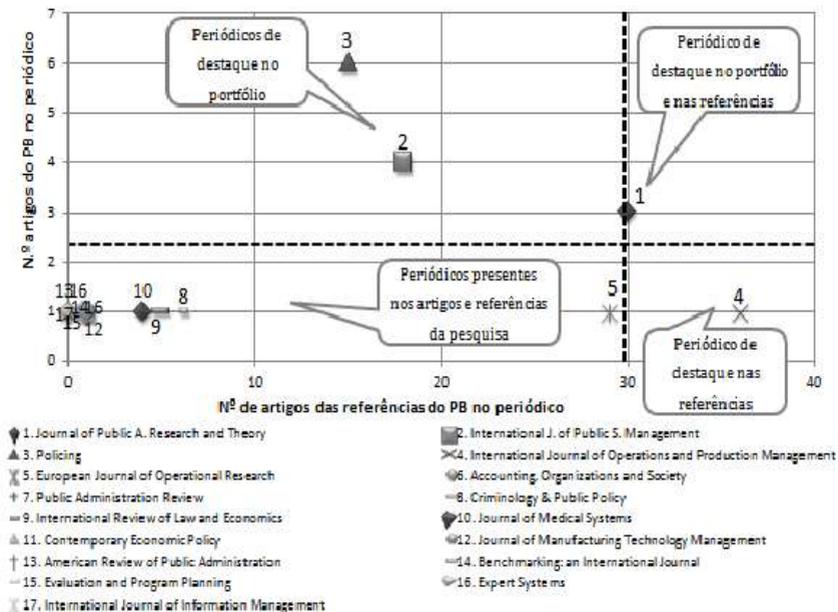
### 2.2.2.3 Perfil do PB e das Referências Bibliográficas do PB

A última análise bibliométrica foi realizada a partir da junção das informações do perfil do portfólio bibliográfico e do perfil das suas

referências bibliográficas, possibilitando novas avaliações e comparações com referência aos periódicos, artigos e autores relevantes, dos 27 artigos do PB e dos 687 artigos das referências do PB.

Ao comparar a relevância dos periódicos dos artigos do PB com a relevância dos periódicos das referências do PB (Gráfico 14), ficou evidenciado que: (i) o periódico destaque no PB e nas referências do PB foi *Journal of Public Administration Research and Theory*; (ii) *Policing* e *International Journal of Public Sector Management* foram os periódicos que se destacaram no PB; e (iii) o periódico *International Journal of Operations and Production Management* foi o destaque nas referências bibliográficas do PB.

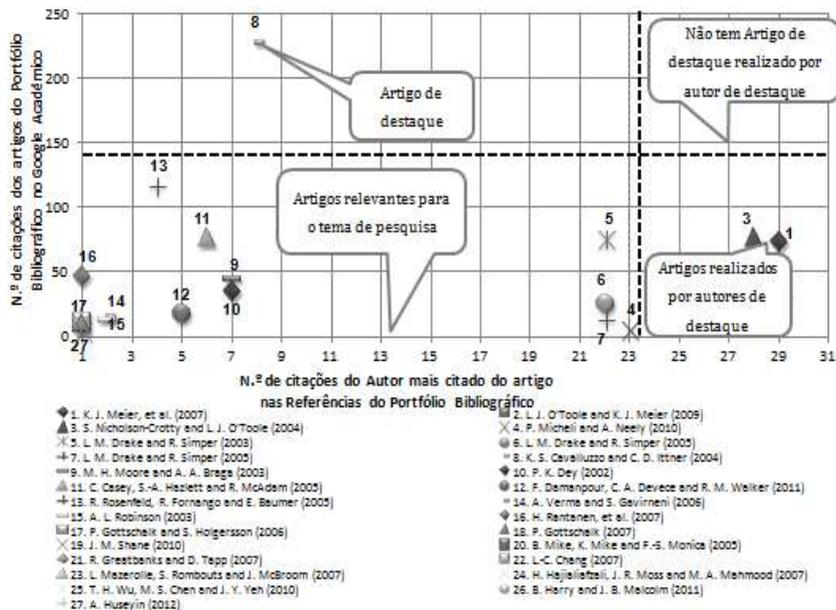
Gráfico 14 – Relevância dos periódicos presentes nos artigos e nas referências da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise subsequente objetivou realizar uma comparação entre os artigos com maior reconhecimento científico e seu autor mais citado nas referências do PB (Gráfico 15).

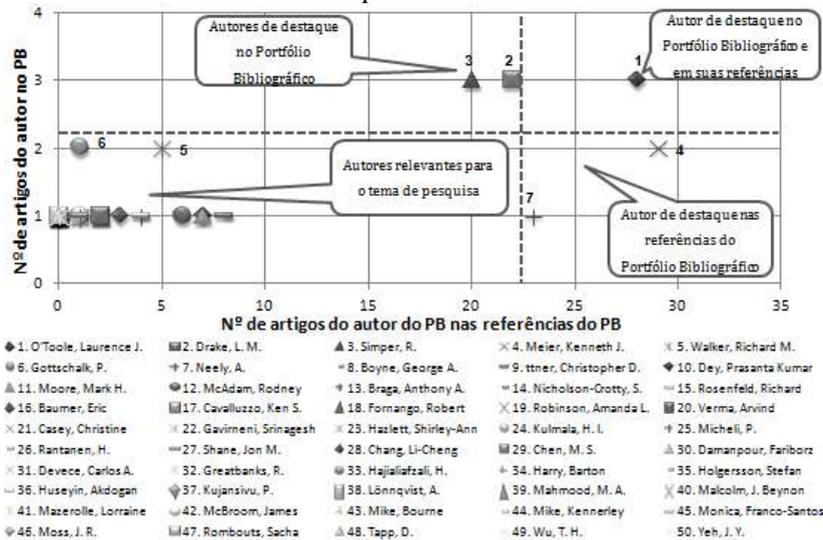
Gráfico 15 – Artigos e seus autores de maior destaque no PB



Essa análise, conforme demonstrado no Gráfico 15, evidenciou que: (i) nesse PB, não existe artigo que concilie maior reconhecimento científico e autor em destaque nas referências bibliográficas do PB, segundo a visão de mundo adotada por este pesquisador; (ii) *Implementing performance measurement innovations: evidence from government* (CAVALLUZZO E ITTNER, 2004) foi artigo com maior reconhecimento científico; e (iii) *Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories* (MEIER, O'TOOLE ET AL., 2007), *The Human Side of Public Organizations* (O'TOOLE E MEIER, 2009) e *Public management and organizational performance: The case of law enforcement agencies* (NICHOLSON-CROTTY E O'TOOLE, 2004) foram os artigos realizados por autores de destaque nas referências bibliográficas do PB.

Finalizando o processo de análise bibliométrica, buscou-se identificar, de forma mais evidente, os autores de destaque do PB, realizando o cruzamento do número de artigos no PB com o número de artigos nas referências do PB (Gráfico 16).

Gráfico 16 – Autores de destaque no PB e nas referências do PB



Fonte: Elaborada pelo autor.

Ficou evidenciado, nessa análise, que o autor O'TOOLE, LAURENCE J. é o autor de destaque no Portfólio Bibliográfico (03 artigos no PB) e nas referências do PB (28 citações); no PB, se destacaram DRAKE, L. M. e SIMPER, R. com 03 citações; nas referências bibliográficas do PB, os destaques foram MEIER, KENNETH J. e NEELY, A., respectivamente, com 29 e 23 citações.

### 2.2.3 Análise Sistêmica

Nesta subseção apresentam-se: (i) os resultados obtidos a partir da análise sistêmica; e (ii) as considerações finais quanto à análise sistêmica.

Ao iniciar a explicitação dos procedimentos adotados para a elaboração da análise sistêmica do presente portfólio bibliográfico, cabe evidenciar a visão de mundo adotada para este fim. Assim, para fins desta pesquisa, a análise sistêmica constitui-se, segundo Ensslin *et al.* (2010a), como um processo científico que, a partir de uma visão de mundo (filiação teórica) definida e explicitada por suas lentes, analisa uma amostra de artigos representativa de um dado assunto de pesquisa, visando evidenciar para cada lente e, globalmente, para a perspectiva estabelecida, os detalhes e as oportunidades de conhecimentos encontrados na amostra.

Objetivando gerar conhecimento como forma de apoio à gestão da Polícia Militar de Santa Catarina, a visão de mundo adotada alinha-se à avaliação de desempenho.

Nesse sentido, entende-se por avaliação de desempenho o processo utilizado para construir, no decisor, conhecimento a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, integrando-as e permitindo a visualização do impacto de suas ações e seu consequente gerenciamento (BORTOLUZZI, ENSSLIN ET ALL., 2011).

As lentes utilizadas para a análise sistêmica do portfólio bibliográfico e seus objetivos são apresentadas a seguir, no Quadro 2.

Quadro 2 – Lentes de visão de mundo adotada para a presente pesquisa

#	LENTE	O QUE BUSCA?
1	Abordagem	Harmoniza o modelo construído (abordagem e dados) com sua aplicação?
2	Singularidade	Reconhece que o problema é único (atores e contexto)?
3	Processo para Identificar	Utiliza processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor?
4	Mensuração	As escalas (descritivas, nominais, ordinais e cardinais) utilizadas atendem à Teoria da Mensuração e suas propriedades (mensurabilidade, operacionalidade, homogeneidade, inteligibilidade, permite distinguir melhor e pior)?
5	Integração	Quando da determinação das constantes de integração, como são apresentadas as questões ao decisor?
6	Gestão	O conhecimento gerado permite conhecer o perfil atual, sua monitoração e aperfeiçoamento?

Fonte: Ensslin *et al.*(2010a)

Apresenta-se, a seguir, a visão global do processo de análise sistêmica do ProKnow-C, na Figura 9.



### 2.2.3.1 Resultados obtidos a partir da análise sistêmica do portfólio bibliográfico selecionado

Após a análise, tendo como referência as lentes de visão de mundo destacadas na subseção anterior, isto é: (i) abordagem; (ii) singularidade; (iii) processo para identificar; (iv) mensuração; (v) integração; e (vi) gestão, os resultados obtidos quanto aos 27 artigos que integram o portfólio bibliográfico selecionado são apresentados a seguir.

#### 2.2.3.1.1 Lente 01 – Abordagem

Tendo como objetivo identificar a harmonia existente entre o modelo de avaliação de desempenho construído e a forma como é utilizado, a lente 01 – abordagem, preconiza que cada artigo deva ser analisado segundo 04 pontos de vista, a saber: (i) a origem do modelo de avaliação de desempenho que o artigo desenvolve; (ii) o contexto onde coleta os dados para utilizar o modelo; (iii) o contexto onde aplica o modelo; e (iv) a harmonia das origens (modelo e coleta de dados) com seu uso.

A origem do modelo de avaliação de desempenho refere-se à utilização de abordagens específicas determinadas pelos autores para a construção dos seus artigos. Azevedo *et al.*(2011) apresentam essas abordagens, como sendo: (i) normativistas, (ii) descritivistas; (iii) prescritivistas; e (iv) construtivistas.

Segundo esses autores, essas abordagens caracterizam-se pela utilização de um conjunto de pressupostos que orientam o melhor enquadramento na lente 01 – abordagem (Quadro 3).

Quadro 3 – Pressupostos que caracterizam as abordagens referentes à origem dos modelos de avaliação de desempenho.

#	ABORDAGEM	PRESSUPOSTOS
1	Normativistas	<p><b>A)</b> Existência de um decisor racional e universal.</p> <p><b>B)</b> Análise relacionada diretamente às propriedades do objeto.</p> <p><b>C)</b> Seleção de modelos teóricos pré-existentes.</p> <p><b>D)</b> Busca de soluções ótimas para o modelo.</p>
2	Descritivistas	<p><b>A)</b> Existência de um decisor racional e universal.</p> <p><b>B)</b> Busca entender as decisões bem sucedidas do passado.</p> <p><b>C)</b> Considera comportamento passado do decisor.</p> <p><b>D)</b> Descreve como o sistema de sucesso se comporta (estabelece correlações).</p> <p><b>E)</b> Replica padrão de comportamento para outros contextos.</p>
3	Prescritivistas	<p><b>A)</b> Decisor possui valores e preferências.</p> <p><b>B)</b> Incorpora sistema de valores do decisor no modelo de avaliação de desempenho.</p> <p><b>C)</b> Procura coerência entre o discurso do decisor e o modelo de avaliação de desempenho.</p> <p><b>D)</b> Foca na geração de conhecimento no facilitador</p>
4	Construtivistas	<p><b>A)</b> Decisor possui valores e preferências.</p> <p><b>B)</b> Incorpora sistemas de valores do decisor no modelo de avaliação de desempenho.</p> <p><b>C)</b> Incoerências entre discurso do decisor e modelo de avaliação de desempenho são percebidas como oportunidades de geração de conhecimento.</p> <p><b>D)</b> Foco na geração de conhecimento no decisor.</p> <p><b>E)</b> Reconhecimento da entidade social.</p>

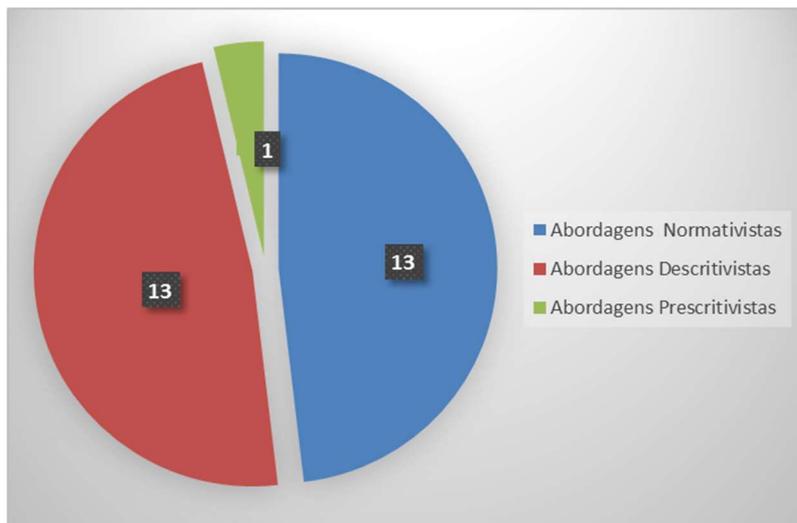
Fonte: Azevedo *et al.*(2011).

Como resultado da identificação das abordagens utilizadas pelos autores para a construção dos artigos que integram o presente portfólio bibliográfico, observou-se:

- a. A predominância de utilização de abordagens normativistas (13 artigos) e descritivistas (13 artigos);
- b. Do portfólio bibliográfico composto por 27 artigos, apenas um artigo caracterizou-se como prescritivista (GREATBANKS E TAPP, 2007);
- c. Não houve, neste portfólio bibliográfico, a utilização de abordagens construtivistas.

O Gráfico 17 apresenta a classificação dos artigos do portfólio bibliográfico quanto à abordagem utilizada.

Gráfico 17 – Classificação dos artigos do portfólio bibliográfico quanto à abordagem utilizada

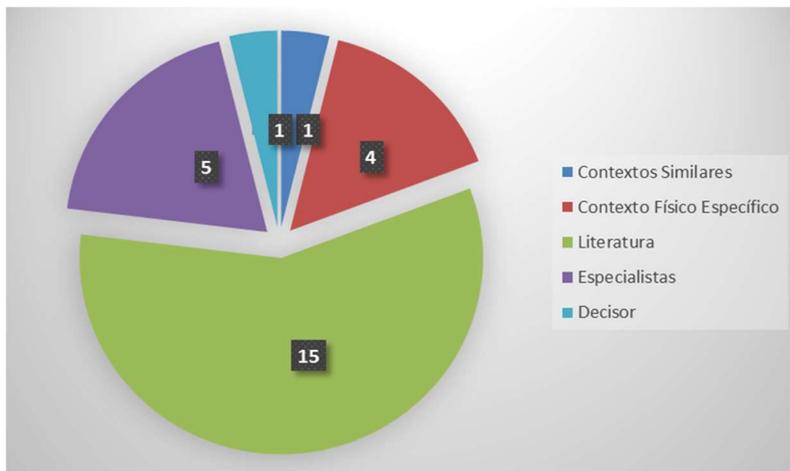


Fonte: Elaborado pelo autor.

O segundo elemento a ser analisado nesta lente é o contexto onde foram coletados os dados para a construção do modelo e/ou artigo. A exemplo das abordagens, Azevedo *et al.* (2011) evidenciam a existência dos seguintes contextos: (i) contextos genéricos ou contextos similares ao utilizado na pesquisa; (ii) contexto físico específico, utiliza o próprio ambiente para o qual foi desenvolvido o modelo; (iii) literatura, busca em publicações acadêmicas informações sobre seu tema; (iv) especialista, fundamenta suas convicções a partir da opinião de entendidos no assunto; (v) decisor, coleta os dados junto ao decisor; e (vi) não se enquadra em nenhum dos anteriores, outras formas.

O Gráfico 18 apresenta a classificação dos artigos do portfólio bibliográfico quanto à fonte de coleta de dados.

Gráfico 18 – Classificação dos artigos do portfólio bibliográfico quanto à fonte de coleta de dados



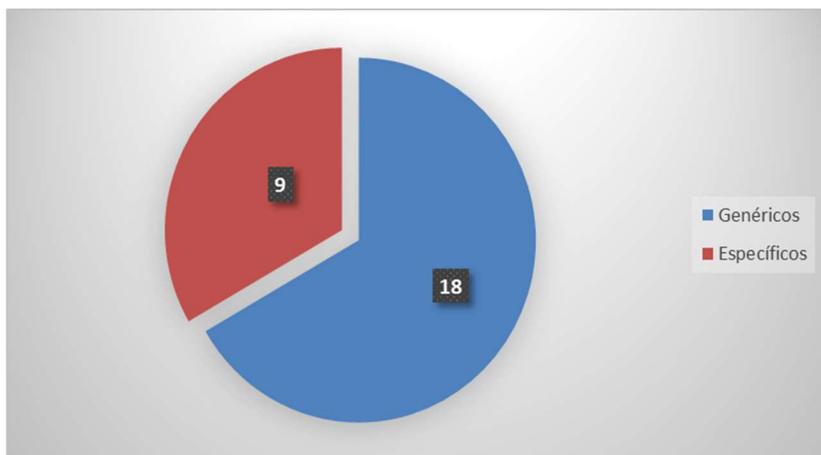
Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se com esta análise que 15 artigos consolidaram sua coleta de dados na literatura existente e publicada sobre seus temas (DEY, 2002; DRAKE E SIMPER, 2003; MOORE E BRAGA, 2003; ROBINSON, 2003; CAVALLUZZO E ITTNER, 2004; CASEY, HAZLETT ET AL., 2005; DRAKE, L. M. E SIMPER, R., 2005; DRAKE, LEIGH M. E SIMPER, RICHARD, 2005; ROSENFELD, FORNANGO ET AL., 2005; GOTTSCHALK E HOLGERSSON, 2006; VERMA E GAVIRNENI, 2006; GOTTSCHALK, 2007; MEIER, O'TOOLE ET AL., 2007; O'TOOLE E MEIER, 2009; WU, CHEN ET AL., 2010; HUSEYIN, 2012); 05 artigos levaram em consideração a opinião de especialistas (RANTANEN, KULMALA ET AL., 2007; MICHELI E NEELY, 2010; SHANE, 2010; DAMANPOUR, DEVECE ET AL., 2011; HARRY E MALCOLM, 2011); 04 artigos basearam-se em contextos físicos específicos (MIKE, MIKE ET AL., 2005; GREATBANKS E TAPP, 2007; HAJIALIAFZALI, MOSS ET AL., 2007; MAZEROLLE, ROMBOUTS ET AL., 2007); 01 artigo considerou contexto similar (NICHOLSON-CROTTY E O'TOOLE, 2004); e 01 fez sua coleta junto ao decisor (CHANG, 2007).

A análise subsequente relaciona-se à identificação do contexto de aplicação do modelo construído, descrito por Azevedo *et al.* (2011), como: (i) de forma genérica, ou seja, um mesmo modelo pode ser aplicado um

número infinito de contextos similares ao em estudo; ou (ii) de forma específica, tendo como referência o contexto de origem do modelo e/ou de seus dados (Gráfico 19).

Gráfico 19 – Classificação dos artigos do portfólio bibliográfico quanto ao local onde aplica o modelo



Fonte: Elaborado pelo autor.

09 artigos demonstraram aplicar o conhecimento gerado em contextos específicos (GREATBANKS E TAPP, 2007; MEIER, O'TOOLE ET AL., 2007; RANTANEN, KULMALA ET AL., 2007; O'TOOLE E MEIER, 2009; MICHELI E NEELY, 2010; WU, CHEN ET AL., 2010; DAMANPOUR, DEVECE ET AL., 2011; HARRY E MALCOLM, 2011; HUSEYIN, 2012). Os demais artigos caracterizaram-se como de aplicação genérica.

Por fim, a quarta análise realizada a partir da lente 1 – abordagem relaciona-se a identificação da harmonia das origens (modelo e coleta de dados) com seus usos.

A identificação da harmonia das origens tem como princípio os pressupostas apresentados por Ensslin *et al* (2010a), expostos no Quadro 4.

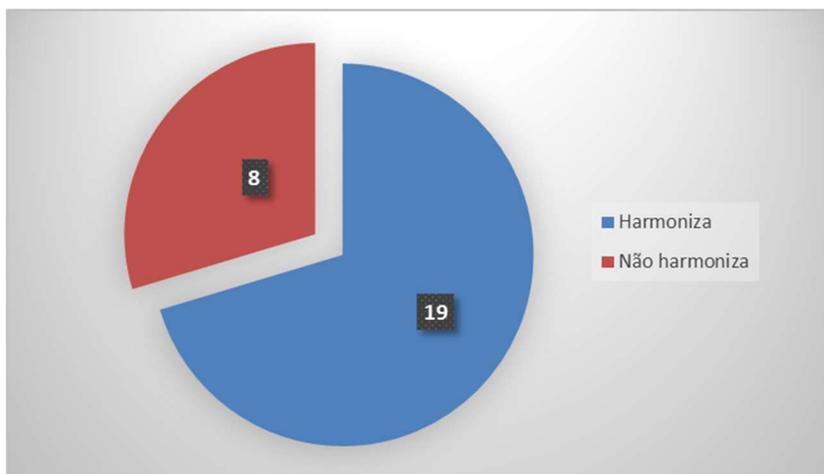
Quadro 4 – Composições das abordagens e seus usos/aplicações, tendo em vista identificar sua harmonia

#	MODELO / DADOS	USO / APLICAÇÃO	HARMONIA
A	Normativista ou Descritivista	Genérico	SIM
B		Específico	NÃO
C	Prescritivista ou Construtivista	Genérico	NÃO
D		Específico	SIM

Fonte: Adaptado de Ensslin *et al.* (2010a).

A partir dessa análise, identificou-se que, do conjunto de 27 artigos que integram o portfólio bibliográfico, 19 artigos caracterizaram-se como harmônicos (Gráfico 20).

Gráfico 20 – Classificação dos artigos do portfólio bibliográfico quanto à harmonia



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclusa a análise da lente 01 – abordagem, avançou-se para a análise da lente 02 – singularidade.

### 2.2.3.1.2 Lente 02 – Singularidade

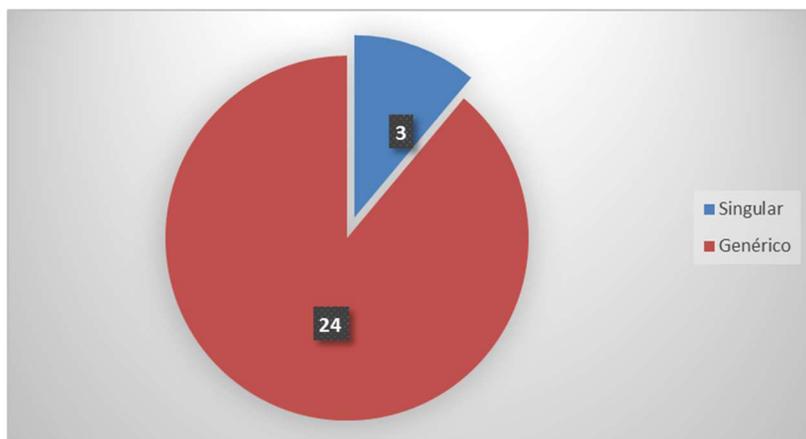
Nesta lente buscou-se analisar os artigos que integram o portfólio bibliográfico sob a ótica de como seus autores reconhecem que o problema que buscaram gerar conhecimento caracterizava-se como singular.

Para esse fim, os artigos foram analisados quanto ao reconhecimento de que o problema tratado pertence aos atores envolvidos no processo de gestão de desempenho e/ou ao ambiente (contexto) para o qual foi desenvolvido, e o segundo alinhando ao entendimento de que o modelo de avaliação de desempenho construído caracteriza-se como genérico, podendo ser aplicado por qualquer ator ou em qualquer contexto com características similares ao estudo realizado.

Como resultado, verificou-se que, dos 27 artigos, apenas 03 caracterizaram-se como singulares (MIKE, MIKE ET AL., 2005; GREATBANKS E TAPP, 2007; MICHELI E NEELY, 2010).

O Gráfico 21 apresenta a relação entre os artigos genéricos e os singulares do portfólio bibliográfico.

Gráfico 21 – Relação entre os artigos genéricos e os singulares no portfólio bibliográfico

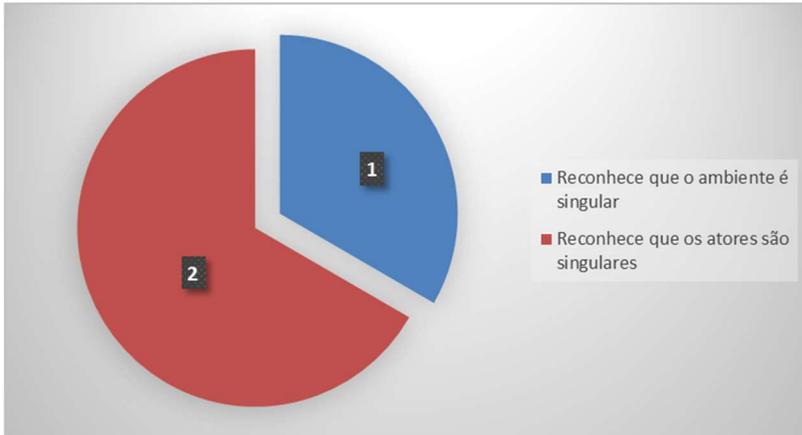


Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os artigos que demonstraram-se singulares, ou seja, 03 artigos, 02 caracterizam-se como singulares com referência aos atores

(MIKE, MIKE ET AL., 2005; MICHELI E NEELY, 2010) e 01 com referência ao ambiente (GREATBANKS E TAPP, 2007) (Gráfico 22).

Gráfico 22 – Relação dos artigos singulares quanto ao reconhecimento dos atores e do ambiente



Fonte: Elaborado pelo autor.

Concluída a análise da lente 02 – singularidade, avançou-se para a análise da lente 03 – processo para identificar os critérios.

### 2.2.3.1.3 Lente 03 – Processo para Identificar

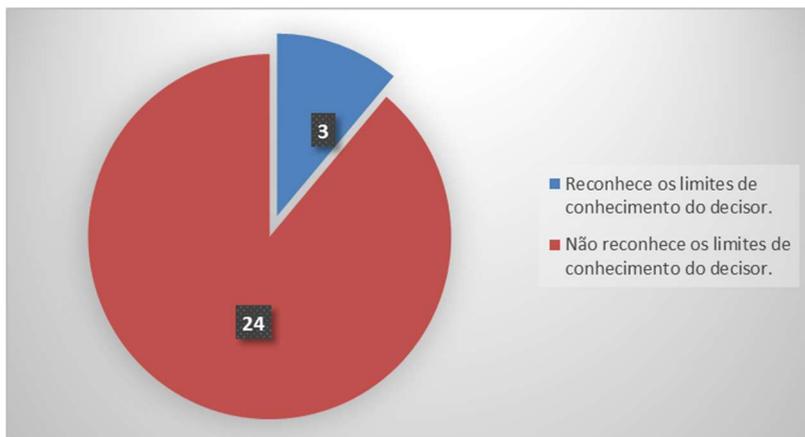
Os arquivos identificados como singulares passam, então, a serem analisados sob os seguintes focos: (i) inicialmente buscando identificar se reconhecem os limites de conhecimento dos decisores, e (ii) posteriormente, se levam em consideração os valores dos decisores. Para fins desta análise, considerando a existência de apenas 03 artigos classificados como singulares, foi evidenciado o portfólio completo.

A fim de responder o primeiro critério estabelecido, ou seja, o reconhecimento dos limites de conhecimento do decisor, observou-se que os 03 artigos identificados como singulares assim procediam (Gráfico 23).

No entanto, ao realizar a avaliação do segundo critério, observou-se que os 03 artigos consideravam, apenas, parcialmente os valores dos decisores. Essa constatação foi verificada quando da identificação que seus autores incorporavam as percepções dos entrevistados em seus

modelos já formatados, comparando tais percepções aos pressupostos que regiam a análise de seus dados.

Gráfico 23 – Quantidade de artigos que reconhecem os limites de conhecimento do decisor



Fonte: Elaborado pelo autor.

Concluída a análise da lente 03 – processo para identificar os critérios, avançou-se para a análise da lente 04 – mensuração.

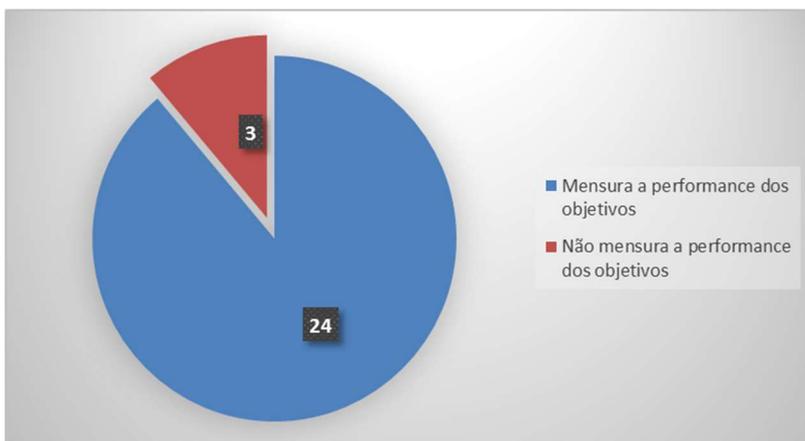
#### 2.2.3.1.4 Lente 04 – Mensuração

A lente 04 – mensuração busca identificar como os autores dos artigos que integram o portfólio bibliográfico desta pesquisa realizaram a mensuração do desempenho dos objetivos.

Para tanto, foi realizada, inicialmente, a identificação dos artigos que faziam algum tipo de mensuração. Como resultado, verificou-se que, dos 27 artigos analisados, 24 artigos apresentavam algum tipo de processo para mensuração de seus resultados.

O gráfico 24 destaca o quantitativo de artigos que apresentaram processos para mensurar os objetivos da avaliação de desempenho.

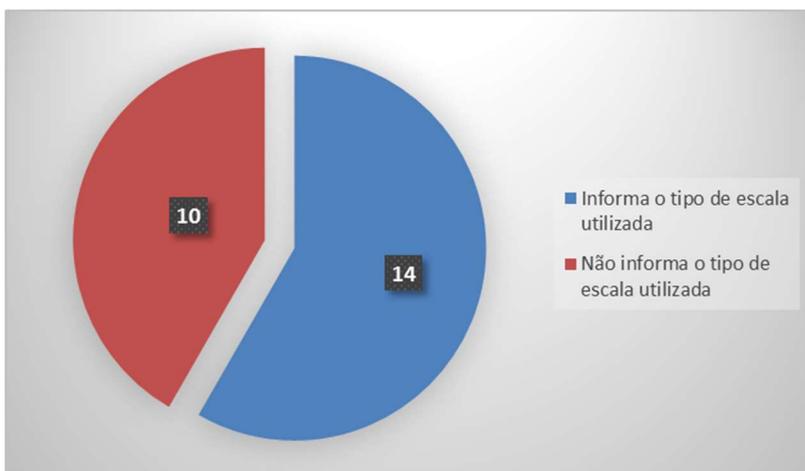
Gráfico 24 – Quantidade de artigos do portfólio bibliográfico que realizam a mensuração dos objetivos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando analisados os 24 artigos que apresentam processos para mensurar os objetivos, identificou-se que 14 artigos informavam o tipo de escala utilizada (Gráfico 25).

Gráfico 25 – Quantidade de artigos do portfólio bibliográfico que informam o tipo de escala que utilizam



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em sua totalidade, os artigos apresentaram escalas ordinais (DRAKE E SIMPER, 2003; ROBINSON, 2003; NICHOLSON-CROTTY E O'TOOLE, 2004; GREATBANKS E TAPP, 2007; HAJIALIAFZALI, MOSS ET AL., 2007; MAZEROLLE, ROMBOUTS ET AL., 2007; MEIER, O'TOOLE ET AL., 2007; RANTANEN, KULMALA ET AL., 2007; O'TOOLE E MEIER, 2009; SHANE, 2010; WU, CHEN ET AL., 2010; DAMANPOUR, DEVECE ET AL., 2011; HARRY E MALCOLM, 2011; HUSEYIN, 2012).

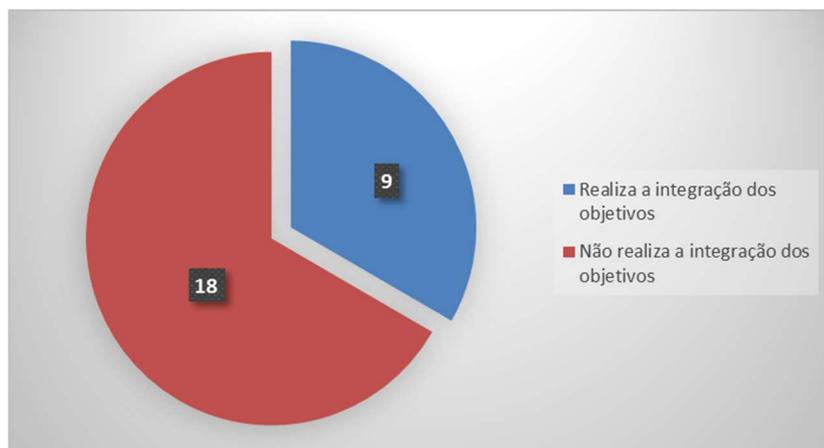
Conclusa a análise da lente 04 – mensuração, avançou-se para a análise da lente 05 – integração.

#### 2.2.3.1.5 Lente 05 – Integração

Esta lente busca identificar nos artigos que integram o portfólio bibliográfico selecionado se os autores realizam a integração dos critérios, com vistas a possibilitar a visualização de uma avaliação global do desempenho.

Como resultado desta análise, verificou-se que 09 artigos apresentavam processo para integração dos objetivos (Gráfico 26).

Gráfico 26 – Quantidade de artigos do portfólio bibliográfico que realizam a integração dos critérios de avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor.

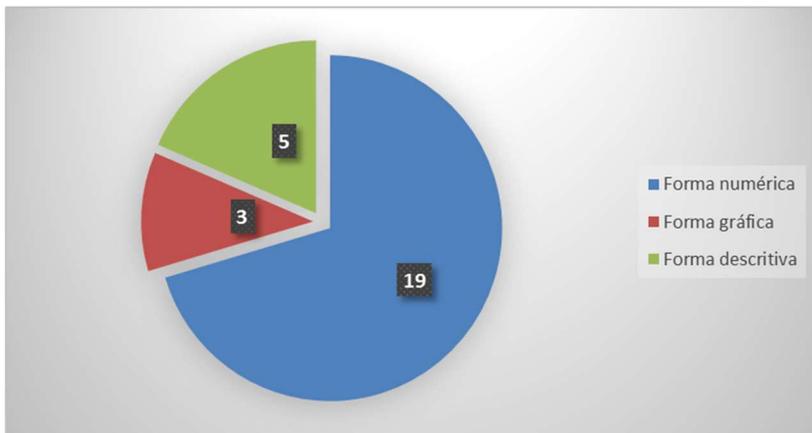
Contudo, todos os 09 artigos que apresentaram processos para integração dos objetivos estabelecidos assim procederam sem especificar níveis de referências (DEY, 2002; HAJIALIAFZALI, MOSS ET AL., 2007; MEIER, O'TOOLE ET AL., 2007; RANTANEN, KULMALA ET AL., 2007; O'TOOLE E MEIER, 2009; WU, CHEN ET AL., 2010; DAMANPOUR, DEVECE ET AL., 2011; HARRY E MALCOLM, 2011; HUSEYIN, 2012).

#### 2.2.3.1.6 Lente 06 – Gestão

Esta lente tem por objetivo a análise da gestão do desempenho. Objetivando atender a essa demanda, buscou-se, inicialmente, identificar dentre os artigos aqueles que permitiam realizar o diagnóstico dos pontos fortes e fracos da situação atual (*status quo*). Dessa forma, verificou-se que todos os artigos evidenciaram a capacidade de definição da situação atual de seus estudos de caso.

Verificou-se, ainda, que 19 artigos apresentaram processos de visualização dos pontos fortes e fracos da situação atual em forma numérica, 05 artigos em forma descritiva e 03 artigos de forma gráfica (Gráfico 27).

Gráfico 27 – Forma como os artigos realizam o diagnóstico da situação atual



Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise subsequente à identificação de como os autores (artigos) realizam o diagnóstico da situação atual refere-se à identificação de processos que possibilitem gerar ações de aperfeiçoamento. Diante desta demanda, verificou-se que nenhum dos artigos apresentavam processos para gerar ações de aperfeiçoamento da situação atual.

#### *2.2.3.1.7 Considerações Finais quanto à Análise Sistêmica*

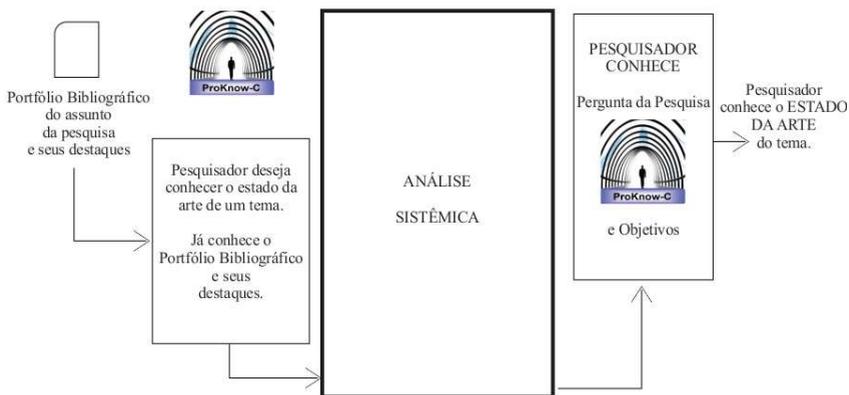
Conclusa as atividades afins às 6 lentes que explicitam a análise sistêmica preconizada pelo ProKnow-C, tem-se as seguintes convicções:

- a. Quanto à abordagem, os artigos caracterizaram-se como normativistas e descritivistas, evidenciando a utilização de fontes associadas à literatura e relatórios diversos para consolidar suas estruturas. A partir dessas constatações, visualiza-se a oportunidade de desenvolvimento de um modelo de gestão com características construtivistas, em que a coleta de informações seja em um contexto específico, neste caso na Polícia Militar de Santa Catarina, e com aplicação exclusiva para o aperfeiçoamento da gestão dessa organização.
- b. Quanto à singularidade, observou-se que os estudos (modelos) apresentados caracterizaram-se como genéricos, evidenciando a oportunidade do desenvolvimento de um modelo de gestão singular.
- c. Quanto aos processos para identificar os critérios associados à avaliação de desempenho, observou-se a predominância do não reconhecimento dos limites de conhecimento dos decisores. Assim, considera-se oportuna a construção de um modelo de gestão que associe os aspectos técnicos, legais e políticos afins à Polícia Militar de Santa Catarina aos aspectos subjetivos inerentes a seu decisor, no caso o Comandante Geral dessa corporação.
- d. Quanto à mensuração dos objetivos, observou-se a oportunidade de utilização de escalas ordinais e cardinais que respeitem as propriedades da teoria da mensuração.
- e. Quanto à integração, observou-se que apenas 09 dos 27 artigos apresentavam algum processo para integração dos objetivos para a visualização dos aspectos globais da avaliação de desempenho. Com isso, destaca-se a oportunidade de construção de um modelo de gestão que permita, individual e globalmente, identificar a performance dos objetivos estratégicos da Polícia Militar de Santa Catarina.

- f. Por fim, quanto à gestão, observou-se que os artigos apresentam processos para identificar a situação atual de seus estudos de caso, no entanto, não apresentam processos para gerar ações de aprimoramento a partir da visualização da situação atual. Aqui, emerge uma nova oportunidade, qual seja, a de disponibilizar aos gestores da Polícia Militar de Santa Catarina a possibilidade de identificação de ações que possam melhorar o desempenho organizacional.

Com essas ações desenvolvidas, chega-se à fase final do processo de análise sistêmica, conforme ilustra a Figura 10, na qual o autor (pesquisador) constrói a pergunta de pesquisa e os objetivos de seu trabalho acadêmico.

Figura 10 – Visão global do processo de análise sistêmica – pergunta da pesquisa e objetivos



Fonte: Adaptado de Ensslin *et al.* (2010a).

Para fins deste estudo, a pergunta de pesquisa e os objetivos construídos em decorrência do conhecimento gerado com a utilização do ProKnow-C estão inseridos no capítulo 1 – Introdução. Quanto ao “estado da arte” do tema, este está apresentado ao longo da seção 2.3 – Procedimentos para a Revisão e Análise da Literatura, e no Capítulo 3 – Modelo de Avaliação de Desempenho da Polícia Militar de Santa Catarina.

### 3 MODELO DE GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA

Considerando as lacunas de conhecimento, evidenciadas a partir da análise sistêmica da literatura realizada para a presente pesquisa, neste capítulo é descrita a forma como foi construído o modelo de gestão para a Polícia Militar de Santa Catarina, com o uso da Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C).

#### 3.1 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO EM APOIO À DECISÃO – CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)

As metodologias de multicritérios consolidaram-se como instrumentos de gestão a partir da publicação de estudos que buscavam a resolução de problemas complexos, em contextos conflituosos e incertos (ENSSLIN, MONTIBELLER ET AL., 2001). São exemplos disso, estudos como de Skinner (1986) e Keeney (1992), ao reconhecerem que cada ator constrói seus próprios atributos para cada contexto; (ii) Bana e Costa (1993), ao evidenciarem as convicções da MCDA; e (iii) Landry (1995) e Roy (ROY, 1996), ao estabelecerem os limites da objetividade para processos de apoio à decisão.

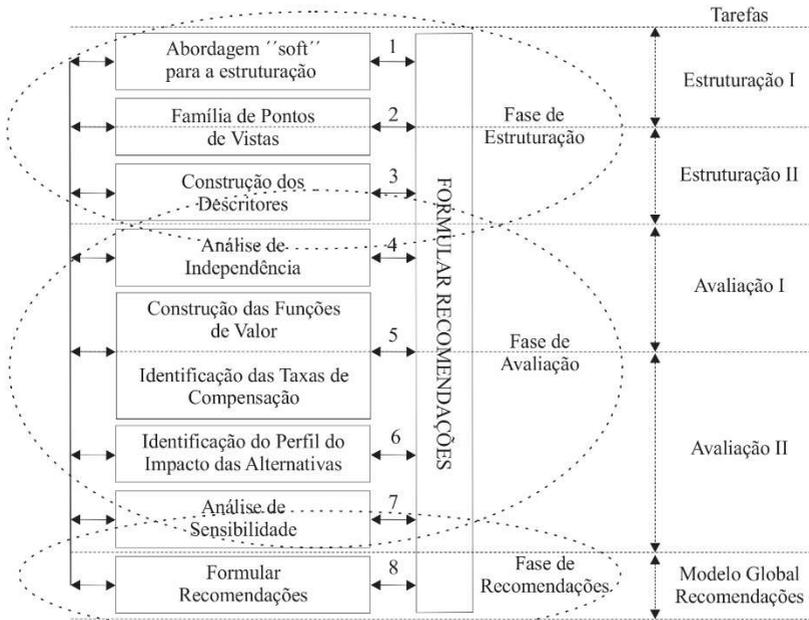
A partir desses marcos históricos, segundo Ensslin, Giffhorn *et. al* (2010), fundamentados na MCDA tradicional, foram desenvolvidos diferentes processos multicritérios, tais como AHP (*Analytical Hierarchy Process*), MADM (*Multi Attribute Decision Making*) e SMART (*Simple Multi Attribute Rating Technique*).

Ensslin *et al.* (2001), apoiados nos estudos de Roy (1996), evidenciam o desenvolvimento de duas abordagens específicas em MCDA. A primeira, relacionada ao paradigma racionalista, consolidada pelas áreas de conhecimento vinculadas à pesquisa operacional tradicional; e a segunda, relacionada ao paradigma construtivista, onde são reconhecidos: (i) a singularidade quanto ao contexto e seus atores; (ii) os limites de conhecimento do decisor; (iii) a entidade social; (iv) a participação com aprendizagem recursiva; (v) os princípios da mensuração; e (vi) a legitimidade e validação.

Em função disso, Ensslin *et. al* (2010) destacam que à metodologia Multicritério de Apoio à Decisão foi incorporada o “C” de Construtivista, passando a ser designada de Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C).

Conforme visualizado na Figura 11, a seguir, a metodologia MCDA-C está dividida em 3 fases, a saber: (i) fase de estruturação; (ii) fase de avaliação; e (iii) fase de recomendações.

Figura 11 – Fluxo de atividades da Metodologia MCDA-C



Fonte: Ensslin *et al.* (2001).

As fases ora explicitadas estão assim estruturadas:

- Fase de estruturação: (i) abordagem "soft" para a estruturação; (ii) família de pontos de vista; (iii) construção dos descritores.
- Fase de avaliação: (i) análise de independência; (ii) construção das funções de valor; (iii) identificação das taxas de compensação; (iv) identificação do perfil de impacto das alternativas; e (v) análise de sensibilidade.
- Fase de recomendações: busca-se formular ações de aperfeiçoamento para o contexto em estudo.

A recursividade está presente, tendo como referência a utilização da abordagem construtivista ao longo de todo o processo, ou seja, ao longo do desenvolvimento de todas as fases e etapas. Conclusa a contextualização quanto à metodologia MCDA-C, avança-se para a explicitação de cada uma das fases e suas etapas.

### 3.1.1 Fase de Estruturação

A fase de estruturação integra as seguintes etapas: (i) abordagem “soft” para a estruturação; (ii) família de pontos de vista; (iii) construção dos descritores.

#### 3.1.1.1 Abordagem “soft” para a estruturação

A etapa de abordagem “soft” para estruturação constitui-se na contextualização quanto ao ambiente, a seus atores e ao problema (objeto do estudo).

Após estabelecidos, pelo Comando Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, os princípios, valores e eixos estruturantes da atuação policial, como apresentado anteriormente, foi possível iniciar o processo de construção do modelo de gestão da PMSC, tendo como ponto de partida a definição dos atores envolvidos nesse contexto, identificando, de forma clara, quem eram os decisores (pessoas responsáveis pelas consequências das decisões apoiadas pelo modelo e em quem seria construído o conhecimento); os intervenientes (pessoas com capacidade de interferir nos valores e preferências dos decisores); os facilitadores (pessoas com domínio da MCDA-C e responsáveis pela construção do modelo destinado a gerar conhecimento nos decisores); e os agidos (pessoas impactadas pelas decisões decorrentes do modelo construído).

No Quadro 5 são apresentados os atores envolvidos na construção do modelo de avaliação de desempenho da PMSC.

Quadro 5- Atores envolvidos na construção do modelo de avaliação de desempenho da PMSC

CLASSIFICAÇÃO	ATORES
Decisores	Comandante Geral da PMSC Subcomandante Geral da PMSC Chefe do Estado Maior da PMSC
Intervenientes	Coronéis PM membros do Conselho Estratégico da PMSC
Facilitadores	Autor
Agidos	Sociedade e Policiais Militares

Fonte: Elaborado pelos autor.

Definidos os papéis de cada um dos atores, partiu-se para a realização de entrevistas com os decisores. O emprego de questões semiestruturadas e da técnica de *brainstorming* permitiu gerar um conhecimento inicial sobre o contexto nos decisores, materializado sob a

forma de um rótulo e um sumário para o problema, além dos Elementos Primários de Avaliação – EPAs (ENSSLIN, MONTIBELLER ET AL., 2001).

O rótulo consiste num enunciado do problema, um título que sintetiza o que se deseja. Nesta aplicação da MCDA-C, o rótulo do problema restou assim definido: **Construção do Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina.**

Por sua vez, o sumário consolidou-se com as informações contidas no Quadro 6.

Quadro 6- Sumário

<b>Descrição</b>	
O problema	A segurança pública, atualmente, tem sido uma das mais relevantes preocupações da sociedade catarinense. Essa situação vem gerando, por parte das pessoas, individualmente, e de suas entidades representativas, uma cobrança constante de medidas destinadas a mitigar essa tendência de crescimento da violência e da criminalidade. Assim, buscando atender essa demanda, os gestores das polícias vêm promovendo uma série de ações voltadas à obtenção de resultados mais efetivos na promoção da segurança.
Justificativa	Não há que se pensar na desconstrução do modelo de atuação policial vigente, muito menos apregoar a extinção das práticas destinadas à repressão criminal. Na verdade, evidencia-se a necessidade de se agregar novas estratégias, coerentes e adequadas à complexidade do trabalho policial e da segurança pública, além de ampliar a atenção ao policial militar e promover as adequações institucionais, que permitam os aprimoramentos desejados e reclamados por todos.
Objetivo do Trabalho	Desenvolver o grau de conhecimento dos decisores acerca de como gerir a Polícia Militar de Santa Catarina, com foco em resultados, segundo a percepção, os valores e as preferências de seus gestores (decisores).

<b>Descrição</b>	
Proposição de Solução	Por meio da MCDA-C, construir um modelo de gestão, consolidado em um Plano de Comando, direcionado a atender a sociedade e os cidadãos, por meio dos serviços prestados pela Polícia Militar e dos resultados alcançados por seus membros, bem como atender os policiais militares, no sentido de lhes garantir as condições pessoais de trabalho e o suporte organizacional necessário para prestar um serviço de qualidade.
Produto Final do Trabalho	Um modelo de gestão que resgata valores e princípios fundamentais à consecução da missão da Polícia Militar catarinense, que enaltece e dissemina boas práticas de preservação da ordem pública, que reconhece e prioriza a melhoria das condições pessoais e de trabalho dos policiais militares, e que busca os avanços institucionais necessários à sustentação das mudanças que serão perpetradas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.1.1.2 Família de Pontos de Vista

A etapa “Família de Pontos de Vista” tem como objetivo ajudar o decisor a explicitar a família de objetivos estratégicos (dimensões) do contexto que, segundo a percepção do decisor, devem ser tidos em conta quando da avaliação desses mesmos objetivos?? (ENSSLIN *et al.* 2001).

Esta etapa é constituída das seguintes atividades: (i) identificar os Elementos Primários de Avaliação (EPAs); (ii) construir os conceitos; (iii) construir a estrutura hierárquica de valor; e (iv) testar a estrutura hierárquica de valor quanto à necessidade e suficiência.

Ao se estabelecer para quem e para o que se destinava o modelo a ser construído, avançou-se para a identificação dos Elementos Primários de Avaliação – EPAs, os quais, como destacam Bana e Costa et al. (1999) e Ensslin et al. (2001), refletem as preocupações primárias dos decisores quando instigados a analisar o contexto em que estão inseridos e que desejam transformar.

Por meio de questões semiestruturadas e da técnica de *brainstorming*, buscou-se ajudar os decisores a gerar um conhecimento inicial do contexto, estimulando-os a apresentar aspectos desejáveis e indesejáveis, a indicar quais desempenhos consideravam ruins, melhores ou *benchmarking*, quais ações ou alternativas para aperfeiçoar o contexto, quais consequências desejavam ter ou evitar, quais seus desejos, metas, restrições etc.

Na conclusão desse processo, foram identificados 193 EPAs, tais como “proteger”, “crime”, “medo do crime”, “valorização profissional”, “tecnologia”, “inteligência”, “assistência psicológica”, “recomposição do efetivo”.

Ato contínuo, como preconiza a metodologia utilizada, os EPAs foram transformados em conceitos, contendo um polo presente – desempenho que se deseja alcançar – e um polo oposto – aquilo que o decisor deseja evitar ou minimizar, e que motiva o esforço na direção de preferência (ENSSLIN *et al.* 2001).

Cada conceito tem seus polos separados por reticências (...), que significam, para a metodologia, “ao invés de”. Dessa forma, a leitura do conceito de número 1, originado do EPA “proteger” – Proteger as pessoas... Ter policiais militares executando suas atribuições desconhecendo a sua principal contribuição para a melhoria da qualidade de vida das pessoas –, será realizado da seguinte forma: Proteger as pessoas... (ao invés de) Ter policiais militares executando suas atribuições desconhecendo a sua principal contribuição para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Juntamente com os decisores, todos os EPAs foram transformados em conceitos, destacando que muitos EPAs acabaram sendo absorvidos por outros que refletiam mesma preocupação, assim como de um único EPA emergiu mais de um conceito, posto que mais preocupações estavam associadas àquele único elemento primário de avaliação.

Encerrada a atividade de construção de conceitos, avançou-se para a terceira atividade desta etapa, quando, através da leitura de todos os conceitos, os decisores observaram o contexto holisticamente, expressando e organizando os objetivos mais estratégicos. Para tanto, esses conceitos foram agrupados em áreas de preocupação em uma estrutura denominada de hierárquica de valor (*up – down*).

Por fim, encerrando esta etapa, buscou-se testar a Família de Pontos de Vista quanto à necessidade e suficiência. A partir da estrutura hierárquica de valor construída, buscou-se: (i) alocar os conceitos abaixo do objetivo do nível hierárquico inferior que correspondesse a ele; (ii) caso algum objetivo ficasse sem conceito, sua permanência deveria ser revisada pelos decisores; (iii) caso algum conceito ficasse sem objetivo, novos objetivos deveriam ser incorporados.

A Figura 12 apresenta a família de pontos de vistas construída para o modelo de avaliação de desempenho da PMSC.

### 3.1.1.3 Construção dos descritores

A etapa “Construção dos Descritores” teve como objetivo construir escalas ordinais que permitissem medir o desempenho das propriedades do contexto que operacionalizam os objetivos estratégicos.

Esta etapa foi constituída pelas seguintes atividades: (i) construção dos mapas cognitivos; (ii) identificação dos *cluster* e *sub-clusters*; (iii) construção da árvore de valor com os pontos de vista elementares (PVEs); (iv) construção dos descritores; (v) definição dos níveis de referências; e (vi) identificação do perfil de desempenho (*status quo*).

Tomando, de forma isolada, cada área de preocupação, passou-se a construir a hierarquia de conceitos em direção aos fins e em direção aos meios, por meio de suas relações de influência e com o emprego da ferramenta denominada mapa de relações meios–fins.

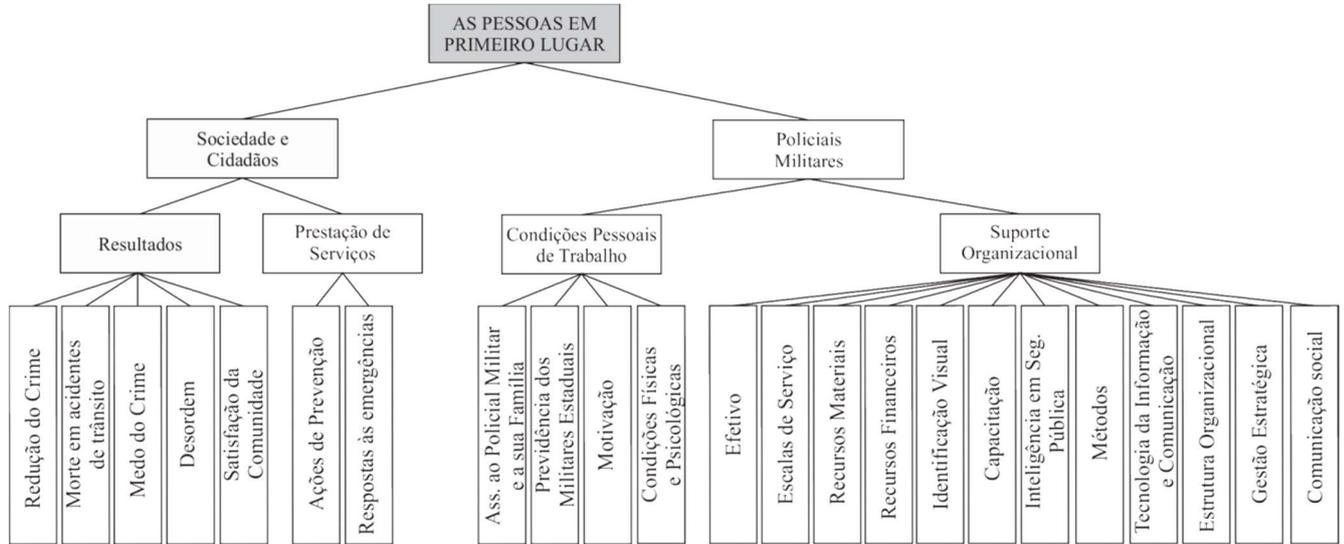
Nesse mapa, ficaram transparentes os objetivos (valores, preocupações etc.) dos decisores que possuíam conteúdos estratégicos (fins) e quais eram de natureza operacional, e, assim, passíveis de mensuração por alguma propriedade do contexto (meios).

Para ilustrar a construção dos mapas de relações meios-fins, elaborou-se a Figura 13, que evidencia o mapa relativo à área de preocupação “REDUÇÃO DO CRIME”.

Considerando que o mapa é mais uma oportunidade de geração de conhecimento nos decisores, além da hierarquização, foi possível identificar novas preocupações relacionadas ao contexto, as quais foram, também, transformadas em conceitos (Figura 13, esses conceitos aparecem sublinhados).

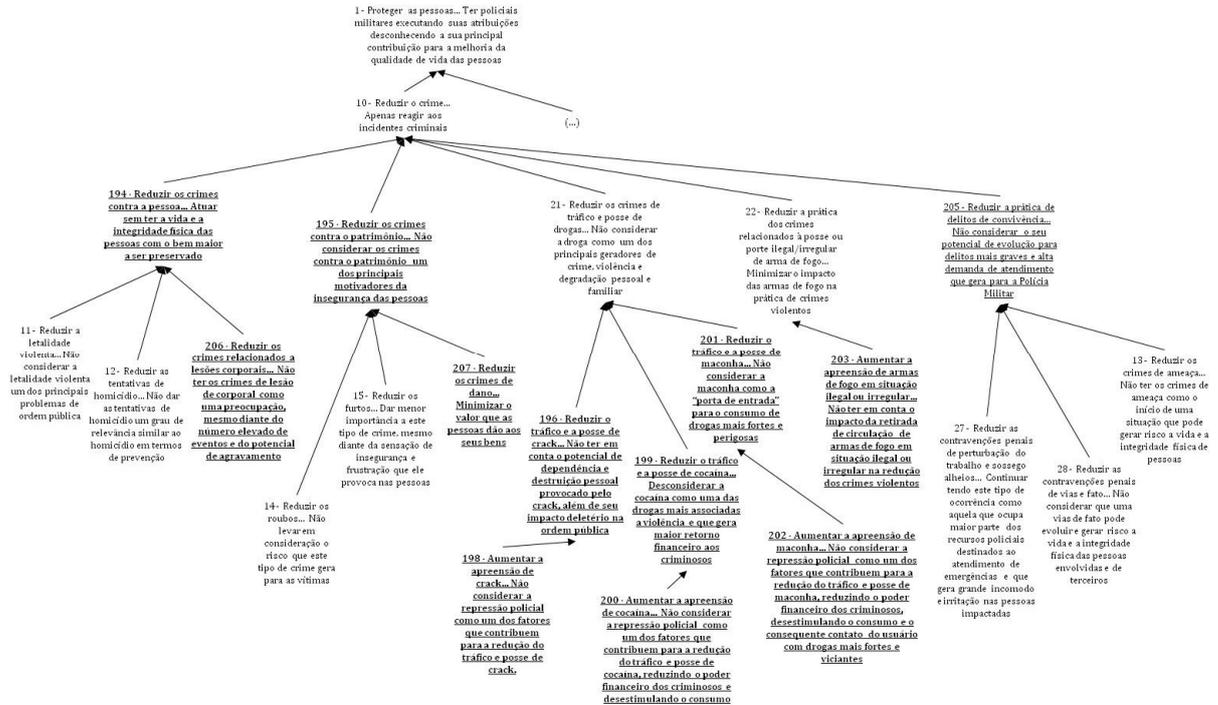
Já o conceito representado pela expressão “(...)”, ainda na Figura 13, indica que existem outros conceitos nas demais áreas de preocupação, que também são meios para o alcance deste conceito-fim.

Figura 12 – Família de Pontos de Vista



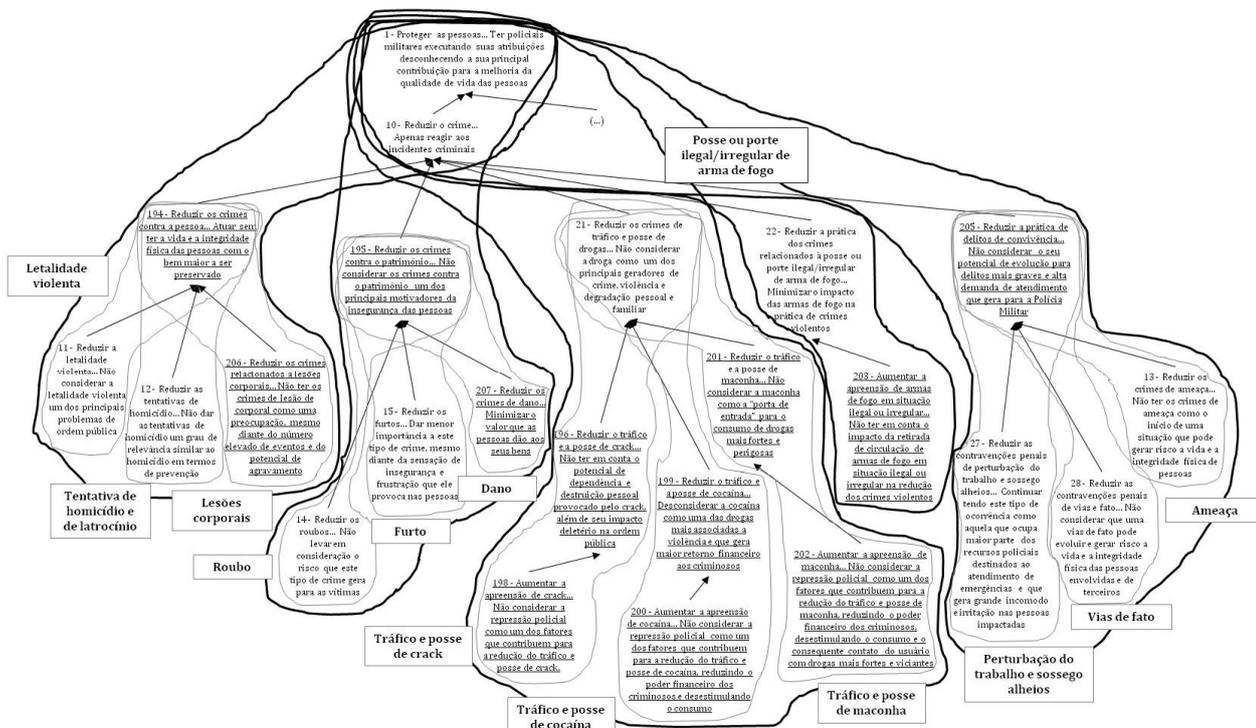
Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 13 – Mapa de Relações Meios-Fins da área de Preocupação “REDUÇÃO DO CRIME”



Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 14 – Mapa de Relações Meios-Fins da área de Preocupação “REDUÇÃO DO CRIME” com seu respectivo cluster e subclusters

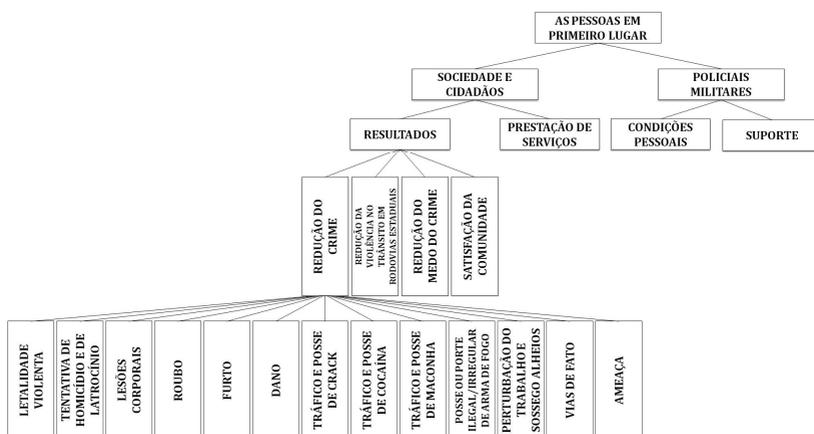


Fonte: Elaborada pelo autor

Na próxima etapa da fase de estruturação da metodologia MCDA-C, foi construída a Estrutura Hierárquica de Valor, composta pelos Pontos de Vista Fundamentais (PVF), Pontos de Vista Elementares (PVE) e Subpontos de Vista Elementares (SubPVE). Essa estrutura arborescente decorre do mapa de relações meios-fins e reflete a transição para um modelo multicritério.

A Figura 15 apresenta a Estrutura Hierárquica de Valor, construída a partir do PVF “Redução do Crime”.

Figura 15 – Estrutura Hierárquica de Valor, construída a partir do PVF “Redução do Crime”



Fonte: Elaborada pelo autor.

Com a construção das estruturas hierárquica de valor, foram definidos os seguintes objetivos:

PVF 1 - SOCIEDADE E CIDADÃOS

PVE 1.1 - RESULTADOS

Sub PVE 1.1.1 - REDUÇÃO DO CRIME

Sub PVE 1.1.1.1 - Letalidade violenta

Sub PVE 1.1.1.2 - Tentativa de homicídio e de latrocínio

Sub PVE 1.1.1.3 - Lesões corporais

Sub PVE 1.1.1.4 - Roubo

Sub PVE 1.1.1.5 – Furto

Sub PVE 1.1.1.6 – Dano

Sub PVE 1.1.1.7 - Tráfico e posse de crack

Sub PVE 1.1.1.8 - Tráfico e posse de cocaína

Sub PVE 1.1.1.9 - Tráfico e posse de maconha

Sub PVE 1.1.1.10 - Posse ou porte ilegal/irregular de arma de fogo

Sub PVE 1.1.1.11 - Perturbação do trabalho e sossego alheios

Sub PVE 1.1.1.12 - Vias de fato

Sub PVE 1.1.1.13 - Ameaça

Sub PVE 1.1.2 - REDUÇÃO DA VIOLÊNCIA NO TRÂNSITO EM  
RODOVIAS ESTADUAIS

Sub PVE 1.1.2.1 - Redução dos acidentes de trânsito em rodovias  
estaduais

Sub PVE 1.1.2.2 - Redução das mortes em acidentes de trânsito nas  
rodovias estaduais

Sub PVE 1.1.3 - REDUÇÃO DO MEDO DO CRIME

Sub PVE 1.1.4 - SATISFAÇÃO DA COMUNIDADE

Sub PVE 1.1.4.1 - Confiança na Polícia Militar

Sub PVE 1.1.4.2 - Atendimento

Sub PVE 1.1.4.3 - Correção de atitudes e procedimentos

Sub PVE 1.1.4.4 - Preparo dos policiais militares

PVE 1.2 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Sub PVE 1.2.1 AÇÕES DE PREVENÇÃO

Sub PVE 1.2.1.1 - PROERD

Sub PVE 1.2.1.1.1 - 5º ano

Sub PVE 1.2.1.1.2 - Currículo de Pais

Sub PVE 1.2.1.2 - Ação sobre as causas

Sub PVE 1.2.1.2.1 - Resolução de problemas

Sub PVE 1.2.1.2.2 - Mediação de conflitos

Sub PVE 1.2.1.2.3 - Escola mais segura

Sub PVE 1.2.1.3 - Vistorias de segurança

Sub PVE 1.2.1.3.1 - Visitas preventivas residenciais e comerciais

Sub PVE 1.2.1.3.2 - Atendimento pós-crime

Sub PVE 1.2.1.3.3 - Vistoria de segurança em locais de eventos

Sub PVE 1.2.1.4 - Patrulhamento preventivo

Sub PVE 1.2.1.4.1 - Setorização

Sub PVE 1.2.1.4.2 - Responsabilidade territorial

Sub PVE 1.2.1.5 - Trânsito

Sub PVE 1.2.1.5.1 - Unidades especializadas de trânsito

Sub PVE 1.2.1.5.2 - Competências de fiscalização de trânsito do estado

Sub PVE 1.2.1.5.3 - Programa Cidadão do Trânsito

Sub PVE 1.2.1.5.4 - Operações preventivas de trânsito nas rodovias est.

Sub PVE 1.2.1.6 - Radiopatrulhamento aéreo

Sub PVE 1.2.1.7 - Proteção Ambiental

Sub PVE 1.2.1.7.1 - Protetor Ambiental Mirim

Sub PVE 1.2.1.7.2 - Patrulhamento ambiental

Sub PVE 1.2.2 - RESPOSTA ÀS EMERGÊNCIAS

Sub PVE 1.2.2.1 - Atendimento à comunidade no 190

Sub PVE 1.2.2.1.1 - Garantia de atendimento no 190

Sub PVE 1.2.2.1.2 - Celeridade no atendimento no 190

Sub PVE 1.2.2.2 - Pleno atendimento

Sub PVE 1.2.2.2.1 - Garantia de atendimento no local dos fatos

Sub PVE 1.2.2.2.2 - Lavratura dos Boletins de Ocorrência (BO-TC; BO-PF/Ap; BO-COP; BO-AT)

Sub PVE 1.2.2.2.3 - Atendimento das comunicações de ocorrências ambientais

Sub PVE 1.2.2.2.4 - Atendimento das requisições do Ministério Público e Poder Judiciário.

Sub PVE 1.2.2.2.5 - Decisão em Processos Administrativos Ambientais

PVF 2 - POLICIAL MILITAR

PVE 2.1 - CONDIÇÕES PESSOAIS DE TRABALHO

Sub PVE 2.1.1 - ASSISTÊNCIA AO POLICIAL MILITAR E SUA FAMÍLIA

Sub PVE 2.1.1.1 - Moradia

Sub PVE 2.1.1.1.1 - Casa própria

Sub PVE 2.1.1.1.2 - Moradia segura

Sub PVE 2.1.1.2 - Assistência jurídica

Sub PVE 2.1.1.3 - Assistência à saúde

Sub PVE 2.1.1.3.1 - Assistência médica

Sub PVE 2.1.1.3.1.1 - Quadro de Oficiais de Saúde

Sub PVE 2.1.1.3.1.2 - Ampliação do atendimento

Sub PVE 2.1.1.3.2 - Assistência hospitalar

Sub PVE 2.1.1.3.3 - Prevenção do uso indevido, atenção e reinserção social de policiais militares usuários e dependentes de drogas

- Sub PVE 2.1.1.3.3.1 - Prevenção ao uso indevido de drogas
- Sub PVE 2.1.1.3.3.2 - Atenção e reinserção social de policiais militares usuários ou dependentes de drogas
- Sub PVE 2.1.1.4 - Preparação dos policiais militares para a reserva

#### Sub PVE 2.1.2 - MOTIVAÇÃO

- Sub PVE 2.1.2.1 - Promoção
- Sub PVE 2.1.2.1.1 - Promoção de Oficiais
- Sub PVE 2.1.2.1.2 - Promoção de Praças
- Sub PVE 2.1.2.1.3 - Quadro de Oficiais Complementares
- Sub PVE 2.1.2.2 - Previdência dos militares estaduais
- Sub PVE 2.1.2.3 - Remuneração
- Sub PVE 2.1.2.4 - Ampliação do VALOREM

#### Sub PVE 2.1.3 - CONDIÇÕES FÍSICAS E PSICOLÓGICAS

- Sub PVE 2.1.3.1 - Capacidade física
- Sub PVE 2.1.3.2 - Condições psicológicas
- Sub PVE 2.1.3.2.1 - Acompanhamento psicológico
- Sub PVE 2.1.3.2.2 - Gerenciamento do estresse profissional e pós-traumático

### PVE 2.2 - SUPORTE ORGANIZACIONAL

#### Sub PVE 2.2.1 - EFETIVO

- Sub PVE 2.2.1.1 - Inclusão de policiais militares
- Sub PVE 2.2.1.2 - Servidores civis da Polícia Militar
- Sub PVE 2.2.1.3 - Agentes temporários
- Sub PVE 2.2.1.4 - Guarnição mínima
- Sub PVE 2.2.1.5 - Liberação de efetivo para ações de polícia ostensiva e preservação da ordem pública
- Sub PVE 2.2.1.6 - Movimentação
- Sub PVE 2.2.1.7 - Disciplina
- Sub PVE 2.2.1.7.1 - Regulamento disciplinar
- Sub PVE 2.2.1.7.2 - Correição preventiva

#### Sub PVE 2.2.2 - ESCALAS DE SERVIÇO

#### Sub PVE 2.2.3 - RECURSOS MATERIAIS

- Sub PVE 2.2.3.1 - Renovação da frota de viaturas
- Sub PVE 2.2.3.2 - Fardamento
- Sub PVE 2.2.3.2.1 - Plano de uniforme

Sub PVE 2.2.3.2.2 - Reposição do fardamento

Sub PVE 2.2.3.3 - Kit policial militar

Sub PVE 2.2.3.4 - Instalações físicas

Sub PVE 2.2.4 - RECURSOS FINANCEIROS

Sub PVE 2.2.4.1 - FUMPOM

Sub PVE 2.2.4.1.1 - Distribuição dos recursos

Sub PVE 2.2.4.1.2 - Investimentos

Sub PVE 2.2.4.2 - Captação de recursos

Sub PVE 2.2.4.2.1 - Projetos

Sub PVE 2.2.4.2.2 - Recursos municipais

Sub PVE 2.2.4.3 - Custeio

Sub PVE 2.2.4.3.1 - Manutenção da frota

Sub PVE 2.2.4.3.2 - Água

Sub PVE 2.2.4.3.3 - Energia elétrica

Sub PVE 2.2.4.3.4 - Telefonia

Sub PVE 2.2.5 - CAPACITAÇÃO

Sub PVE 2.2.5.1 - Sistema de ensino

Sub PVE 2.2.5.2 - Formação profissional e aperfeiçoamento

Sub PVE 2.2.5.3 - Formação continuada

Sub PVE 2.2.5.4 - Instrução

Sub PVE 2.2.5.4.1 - Plano de instrução

Sub PVE 2.2.5.4.2 - Execução do plano de instrução

Sub PVE 2.2.5.5 - Acesso à formação de nível superior

Sub PVE 2.2.6 - INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Sub PVE 2.2.6.1 - Doutrina de emprego da inteligência de segurança pública na PMSC

Sub PVE 2.2.6.2 - Rede de inteligência de segurança pública

Sub PVE 2.2.6.3 - Observatório de Inteligência de Segurança Pública

Sub PVE 2.2.7 - MÉTODOS

Sub PVE 2.2.7.1 - Revisão das diretrizes

Sub PVE 2.2.7.2 - Procedimentos Operacionais Padrão (POP)

Sub PVE 2.2.8 - TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Sub PVE 2.2.8.1 - Sistemas informatizados de gestão operacional

Sub PVE 2.2.8.1.1 - Sistema de atendimento e despacho de emergências

Sub PVE 2.2.8.1.2 - Sistema de BI (*Business intelligence*)

Sub PVE 2.2.8.2 - Inteligência embarcada

Sub PVE 2.2.8.2 - Radiocomunicação

Sub PVE 2.2.9 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Sub PVE 2.2.10 - GESTÃO POR PROCESSO

Sub PVE 2.2.11 - COMUNICAÇÃO SOCIAL

Sub PVE 2.2.11.1 - Mídia

Sub PVE 2.2.11.1.1 - Inserções positivas

Sub PVE 2.2.11.1.2 - Inserções negativas

Sub PVE 2.2.11.2 - Marketing institucional

Sub PVE 2.2.11.3 - Endomarketing

Sub PVE 2.2.11.4 - Geração de imagem do Comando Geral

Sub PVE 2.2.11.5 - Redes e sistemas de comunicação social

Com a definição da Estrutura Hierárquica de Valor, tornou-se possível construir os descritores, destinados a medir, ordinalmente, o desempenho do ponto de vista, o qual está descrevendo “em forma exaustiva, homogênea e não ambígua, os possíveis impactos das ações potenciais” (DUTRA, 1998).

Dessa forma, são definidos dois níveis de impacto que representem em cada um a mesma preferência. A esses dois níveis, Ensslin *et al* (2001) chamam de nível bom e nível neutro. Com essa ação, obtém-se a possibilidade de construção de uma representação visual que represente o perfil local de desempenho de cada descritor (Figura 16).

Figura 16 – Representação visual do perfil de impacto de um descritor



Fonte: Adaptado pelo Autor de Ensslin *et al.* (2001).

A representação visual ora explicitada demonstra que o perfil local de desempenho de um determinado critério mensurado por um

descriptor o coloca em 3 níveis específicos, a saber: (i) desempenho em nível de excelência; (ii) desempenho em nível competitivo; e (iii) desempenho em nível de sobrevivência.

A seguir, na Tabela 1, apresenta-se um descriptor construído para o Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina.

Tabela 1- Descriptor construído para o SubPVE “Letalidade volenta”

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Descrição
	N6	5 ou menos
	N5	7,5
<b>BOM</b>	N4	10
<b>NEUTRO</b>	N3	12,5
	N2	15
	N1	17,5 ou mais

Fonte: Elaborada pelo autor.

### 3.1.2 Fase de avaliação

A fase de avaliação pode ser visualizada por meio das seguintes etapas: (i) análise de independência; (ii) transformação dos descritores em funções de valor; (iii) determinação das taxas de compensação; e (iv) diagnóstico da situação atual (*status quo*).

#### 3.1.2.1 Análise de independência

Segundo Bortoluzzi *et al.* (2011), a metodologia MCDA-C utiliza modelos compensatórios para integrar suas partes constituintes e gerar um modelo global. Os modelos MCDA-C compensatórios requerem que suas taxas de compensação sejam constantes e, para isso, os critérios devem ser preferencialmente independentes.

Nesta etapa, ocorre a análise da independência dos descritores ordinais e cardinais, denominadas de Independência Preferencial Ordinal – IPO e Independência Preferencial Cardinal – IPC (ENSSLIN *et al.*, 2001).

### 3.1.2.2 Construção das funções de valor e identificação das taxas de compensação

A fase de avaliação tem como objetivo ajudar a compreender a diferença de atratividade entre os níveis de um indicador de desempenho, assim como, quanto a redução de desempenho em um determinado indicador necessita ser aumentada em outro para ser compensado.

Para o atendimento deste objetivo, buscou-se: (i) transformar escalas ordinais em cardinais (construção das funções de valor); (ii) construir taxas de compensação; e (iii) construir equação do modelo global.

A transformação das escalas ordinais em escalas cardinais iniciou-se com a incorporação de mais informações ao processo. Tais informações estão diretamente relacionadas à percepção de valor preferencial do decisor. Ensslin *et al.* (2001) destacam 3 processos (julgamentos) que podem ser utilizados para essa transformação, sendo: (i) através de estimativas numéricas – aplicando-se pontuações (direta, por categoria ou por razão) ou modelos de curva; (ii) indiferença – através de bissecção; (iii) através de diferenças de atratividade – aplicando comparações semânticas absolutas como o método Macbeth.

Para a geração desse conhecimento mais acurado, seguindo o preconizado por Ensslin *et al.* (2001), para cada descritor foi construída uma função de valor, cuja concepção principia pela arbitragem de uma pontuação para cada um dos níveis de referência, com o nível “BOM” valendo 100 pontos e o nível “NEUTRO” 0 ponto.

A seguir, por meio de julgamentos semânticos (ENSSLIN, MONTIBELLER ET AL., 2001) e comparações par a par entre as ações potenciais constantes dos níveis da escala, no software MACBETH-SCORES (BANA E COSTA, STEWART ET AL., 1995), o processo de construção das funções de valor de cada um dos 107 descritores foi concluído.

Para tanto, o facilitador solicitou que os decisores expressassem seus julgamentos absolutos sobre as diferenças de atratividade entre as ações potenciais (níveis da escala), utilizando as seguintes categorias semânticas ( $C_k$ ):

- $C_0$  = não existe diferença de atratividade
- $C_1$  = a diferença de atratividade é muito fraca
- $C_2$  = a diferença de atratividade é fraca
- $C_3$  = a diferença de atratividade é moderada
- $C_4$  = a diferença de atratividade é forte

$C_5$  = a diferença de atratividade é muito forte

$C_6$  = a diferença de atratividade é extrema

Empregando, então, a matriz de julgamento semântico do software MACBETH-SCORES, foi viabilizada a construção das funções de valor destinadas a expressar, em números reais, a atratividade de passar de um nível da escala para outro em cada um dos descritores construídos. A Tabela 2 exemplifica a associação da escala cardinal gerada pelo software MACBETH-SCORES a um descritor, procedimento executado em todos os descritores do modelo.

Tabela 2 - Demonstração da associação da escala cardinal gerada pelo software MACBETH-SCORES ao descritor do SubPVE “Letalidade violenta”

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N6	200	5 ou menos
	N5	166	7,5
<b>BOM</b>	N4	100	10
<b>NEUTRO</b>	N3	0	12,5
	N2	-44	15
	N1	-100	17,5 ou mais

Fonte: Elaborada pelo autor.

A atividade subsequente à transformação das escalas ordinais em cardinais é a construção de taxas de compensação.

Segundo Ensslin *et al.* (2001), as taxas de compensação de um modelo multicritério de avaliação expressam, segundo o julgamento do decisor, a perda de desempenho que uma ação potencial deve sofrer em um critério para compensar o ganho de desempenho em outro.

Inicialmente, empregando o método *swing-weights* (KEENY, 1992; BEINAT, 1995; WINTERFIELDT E EDWARDS, 1996), os critérios foram ordenados por meio de uma comparação par a par em uma matriz de ordenação. Após essa ordenação dos critérios, as taxas de compensação que melhor expressavam o julgamento dos decisores foram identificadas no *software* MACBETH-SCORES, também utilizando uma matriz de semântica.

Após a definição das taxas de substituição, que seguem expressas em cada tabela (descritor – Tabela 2), foi possível aferir a contribuição relativa de cada critério na avaliação global do plano de comando, cujos valores seguem expressos no Quadro 7.

Quadro 7- Contribuição relativa dos objetivos na avaliação global do plano de comando

<b>OBJETIVO</b>	<b>Contribuição na Avaliação Global</b>
1.1.3. Redução do medo do crime	3,00%
1.1.1.1. Letalidade violenta	2,97%
1.1.1.2. Tentativa de homicídio e de latrocínio	2,77%
2.2.1.1. Inclusão de policiais militares	2,64%
1.1.1.4. Roubo	2,57%
2.2.9. Estrutura organizacional	2,48%
2.1.2.3. Remuneração	2,33%
2.1.2.1.1. Promoção de oficiais	2,28%
2.1.2.1.2. Promoção de praças	2,28%
2.1.3.1. Capacidade física	2,25%
1.2.2.1.1. Garantia de atendimento no 190	2,21%
1.1.1.5. Furto	2,18%
1.2.1.2.1. Resolução de problemas	2,08%
2.1.2.2. Previdência dos militares estaduais	2,03%
2.1.3.2.1. Acompanhamento psicológico	2,03%
1.1.1.10. Posse ou porte ilegal/irregular de arma de fogo	1,98%
1.2.2.2.1. Garantia de atendimento no local dos fatos	1,93%
1.2.1.4.2. Responsabilidade territorial	1,91%
1.1.2.2. Redução das mortes em acidentes de trânsito nas rodovias estaduais	1,80%
1.1.1.11. Perturbação do trabalho e sossego alheios	1,78%
2.1.1.2. Assistência jurídica	1,69%
1.1.4.1. Confiança na Polícia Militar	1,39%
2.2.10. Gestão por processo	1,38%
1.2.1.1.1. 5º ano	1,37%
2.1.3.2.2. Gerenciamento do estresse profissional e pós-traumático	1,35%
2.2.3.3. Kit policial militar	1,25%
2.2.7.1. Revisão das diretrizes	1,24%
2.2.7.2. Procedimentos Operacionais Padrão (POP)	1,24%
1.1.2.1. Redução dos acidentes de trânsito em rodovias estaduais	1,20%
1.1.1.7. Tráfico e posse de crack	1,19%
1.1.4.4. Preparo dos policiais militares	1,13%
2.2.8.3. Radiocomunicação	1,10%

<b>OBJETIVO</b>	<b>Contribuição na Avaliação Global</b>
2.2.3.1. Renovação da frota de viaturas	1,07%
1.2.1.6. Radiopatrulhamento aéreo	1,04%
2.1.1.3.1.2. Ampliação do atendimento	1,00%
1.1.1.8. Tráfico e posse de cocaína	0,99%
1.1.1.9. Tráfico e posse de maconha	0,99%
1.2.2.1.2. Celeridade no atendimento no 190	0,95%
1.2.1.3.1. Visitas preventivas residenciais e comerciais	0,94%
2.1.1.3.2. Assistência hospitalar	0,93%
2.2.4.1.2. Investimentos	0,92%
1.1.4.3. Correção de atitudes e procedimentos	0,92%
2.2.5.1. Sistema de ensino	0,91%
2.2.2. Escalas de serviço	0,83%
1.2.1.4.1. Setorização	0,82%
2.1.2.4. Ampliação do VALOREM	0,81%
1.1.1.3. Lesões corporais	0,79%
1.2.2.2.2. Lavratura dos Boletins de Ocorrência (BO-TC; BO-PF/Ap; BO-COP; BO-AT)	0,77%
2.2.4.2.1. Projetos	0,76%
1.1.4.2. Atendimento	0,76%
2.2.6.2. Rede de inteligência de segurança pública	0,74%
1.2.1.3.3. Vistoria de segurança em locais de eventos	0,73%
2.1.1.3.1.1. Quadro de oficiais de saúde	0,67%
2.1.1.3.3.1. Prevenção ao uso indevido de drogas	0,67%
2.1.1.1.2. Moradia segura	0,66%
1.2.1.7.2. Patrulhamento ambiental	0,64%
2.2.5.2. Formação profissional e aperfeiçoamento	0,61%
1.1.1.12. Vias de fato	0,59%
1.1.1.13. Ameaça	0,59%
2.2.6.1. Doutrina de emprego da inteligência de segurança pública na PMSC	0,58%
1.2.1.5.2. Competências de fiscalização de trânsito do Estado	0,55%
2.2.3.2.2. Reposição do fardamento	0,54%
1.2.1.7.1. Protetor ambiental mirim	0,53%
2.2.4.2.2. Recursos municipais	0,51%
2.2.5.4.2. Execução do plano de instrução	0,51%
2.1.2.1.3. Quadro de oficiais complementares	0,51%

<b>OBJETIVO</b>	<b>Contribuição na Avaliação Global</b>
2.2.4.3.1. Manutenção da frota	0,50%
2.2.5.3. Formação continuada	0,48%
1.2.1.5.1. Unidades especializadas de trânsito	0,47%
1.2.2.2.3. Atendimento das comunicações de ocorrência ambiental	0,46%
1.2.1.1.2. Currículo de pais	0,46%
2.1.1.3.3.2. Atenção e reinserção social de policiais militares usuários ou dependentes de drogas	0,45%
2.2.8.2. Inteligência embarcada	0,44%
1.2.1.3.2. Atendimento pós-crime	0,42%
2.2.11.2. Marketing institucional	0,41%
2.1.1.4. Preparação dos policiais militares para a reserva	0,41%
1.1.1.6. Dano	0,40%
2.2.1.6. Movimentação	0,40%
2.2.8.1.1. Sistema de atendimento e despacho de emergências	0,40%
2.2.5.5. Acesso à formação de nível superior	0,39%
1.2.2.2.4. Atendimento das requisições do Ministério Público e Poder Judiciário	0,39%
2.2.4.3.3. Energia elétrica	0,38%
2.2.3.2.1. Plano de uniforme	0,36%
2.2.3.4. Instalações físicas	0,36%
2.2.1.5. Liberação de efetivo para ações de polícia ostensiva e preservação da ordem pública	0,35%
2.2.11.1.1. Inserções positivas	0,35%
2.2.6.3. Observatório de inteligência de segurança pública	0,33%
2.2.4.3.4. Telefonia	0,33%
1.2.1.5.4. Operações preventivas de trânsito nas rodovias estaduais	0,31%
2.2.1.4. Guarnição mínima	0,31%
1.2.2.2.5. Decisão em processos administrativos ambientais	0,31%
2.1.1.1.1. Casa própria	0,28%
2.2.11.5. Redes e sistemas de comunicação social	0,28%
2.2.8.1.2. Sistema de BI (Business intelligence)	0,26%
2.2.1.2. Servidores civis da Polícia Militar	0,26%

OBJETIVO	Contribuição na Avaliação Global
1.2.1.2.2. Mediação de conflitos	0,26%
1.2.1.2.3. Escola mais segura	0,26%
2.2.11.4. Geração de imagem do Comando Geral	0,25%
1.2.1.5.3. Programa Cidadão do Trânsito	0,23%
2.2.4.1.1. Distribuição dos recursos	0,23%
2.2.11.3. Endomarketing	0,21%
2.2.4.3.2. Água	0,21%
2.2.1.3. Agentes temporários	0,18%
2.2.1.7.1. Regulamento disciplinar	0,16%
2.2.11.1.2. Inserções negativas	0,15%
2.2.5.4.1. Plano de instrução	0,13%
2.2.1.7.2. Correição preventiva	0,11%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez realizados todos os julgamentos de diferenças de atratividade para todos os PVF, é necessário integrá-los, para construir sua operacionalização, cuja ação se dá com a utilização da seguinte equação matemática de agregação aditiva:

$$V(a) = \sum_{j=1}^m W_j \cdot (V_{PVF_j}(a))$$

Onde:

- d. “V(a)” é o valor da pontuação global (de atratividade) de “A”;
- e. “A” é o conjunto de todas as possíveis ações;
- f. “a” é uma ação real ou potencial específica e que se deseja mensurar seu desempenho;
- g. “W<sub>j</sub>” é a taxa de compensação para o critério “j” que permite a transformação de uma unidade de valor parcial referente a cada “PVF<sub>j</sub>” nas unidade de valor global, para os intervalos BOM e NEUTRO estabelecidos;
- h. “(V<sub>PVF<sub>j</sub></sub>(a))” é o indicador de impacto que contém a pontuação local (atratividade) da ação “a” no “PVF<sub>j</sub>” para “j” = 1,2,..., “m”.
- i. “m” é o número de pontos de vista considerados.

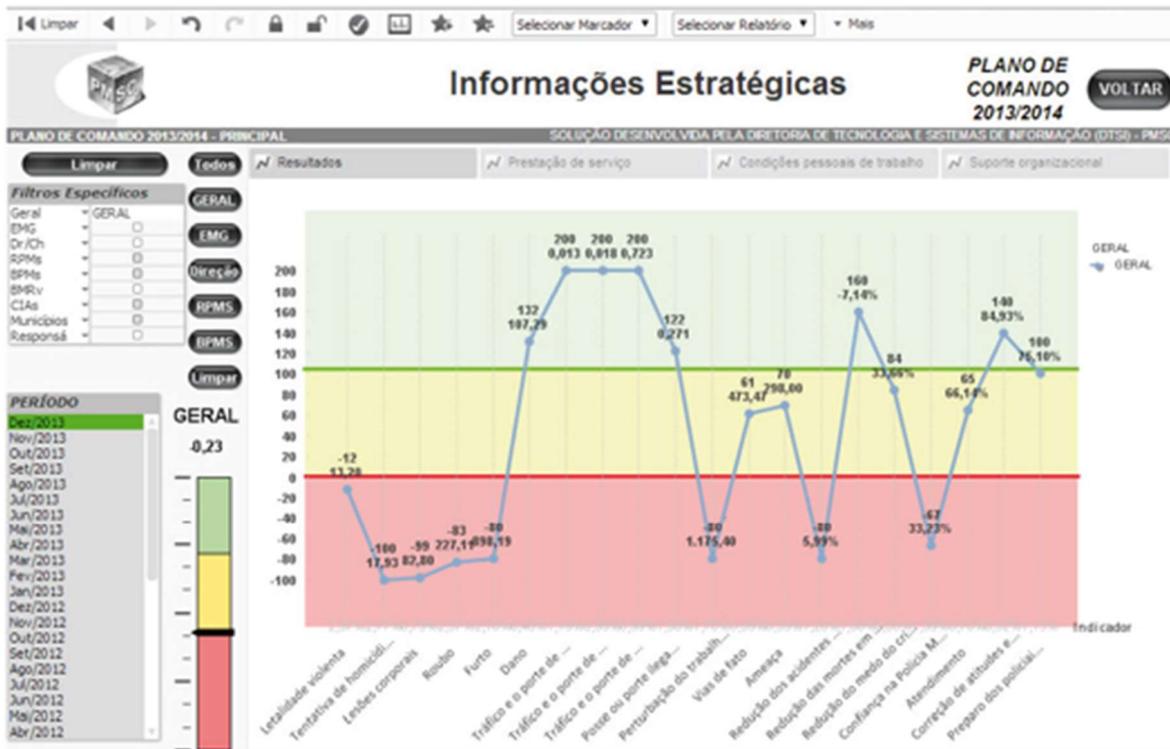
### 3.1.2.3 Identificação do perfil de impacto das alternativas

Com o conhecimento construído até esta etapa, é possível visualizar numérica e graficamente o perfil do impacto das alternativas, também denominado de perfil da situação atual e das consequências das ações que possam promover o aperfeiçoamento.

Esse aspecto é importante à medida que o decisor precisa identificar qual o impacto de uma ação operacional no desempenho tático e/ou estratégico da organização, principalmente em organizações onde os recursos são limitados e o gestor precisa identificar a relação custo-benefício da escolha de determinada ação ou estratégia. O custo de uma ação ou estratégia é relativamente fácil de identificar, no entanto, o decisor, normalmente, tem dificuldade de identificar o benefício de uma ação no desempenho tático e estratégico. Dessa forma, a agregação aditiva, empregada pela metodologia MCDA-C, permite esse conhecimento para apoiar o gestor nessa tomada de decisão (BORTOLUZZI, ENSSLIN ET AL., 2011).

Além disso, o perfil de desempenho, evidenciado a seguir, na Figura 17, para a área de preocupação- resultados, comunica, graficamente, o desempenho da organização em cada um dos objetivos estabelecidos.

Figura 17 – Perfil de desempenho do PVF “RESULTADOS”, em dezembro de 2013



Fonte: Aplicativo de *Business Intelligence* (BI) do Plano de Comando da Polícia Militar no *software* Qlikview.

### 3.1.2.4 Análise de sensibilidade

Concluída a identificação do perfil de impacto das alternativas, avançou-se para a atividade de análise de sensibilidade.

Segundo Lacerda (2009), em alguns casos, pode ser necessário analisar em que medida o desempenho das alternativas se alteram em função da modificação da taxa de compensação de um critério analisado.

Diante dessa demanda, segundo Ensslin *et al.* (2001), a análise de sensibilidade se propõe verificar a robustez ou não das pontuações alternativas quando de variações das taxas de compensação e do impacto das alternativas no nível dos descritores.

Como resultado desta atividade, verificou-se inobservância de impacto significativo na avaliação das ações potenciais, em decorrência de uma variação das taxas de substituição, e nos níveis de impacto dos critérios, sendo ambos os testes realizados no *software* HIVIEW.

### 3.1.3 Fase de recomendações

Partindo-se da premissa de que na metodologia MCDA-C os modelos construídos não são utilizados como instrumentos para encontrar a verdade, mas, sim, como fragmento da realidade que o facilitador, cuidadosamente, extraiu do ambiente para ajudar o decisor no entendimento das consequências da situação atual em seu sistema de valores (ROY, 1996), pode-se argumentar que os aspectos mensurados, e com desempenho aquém dos desejáveis pelo decisor, emergem como oportunidades de melhorias.

Nesse sentido, a fase de recomendações emerge como o momento em que se estabelecem ações de aperfeiçoamento, direcionadas àqueles objetivos com desempenho local em nível comprometedor ou que ofereçam maior contribuição na avaliação global ou, ainda e preferencialmente, àqueles objetivos que associem essas duas características.

## **4 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA E RESULTADOS OBTIDOS**

Neste capítulo, serão evidenciadas as contribuições científicas desta pesquisa para a avaliação de desempenho e a gestão de organizações policiais (Seções 4.1 e 4.2), além dos resultados obtidos no fluxo de valor ao cliente (Seção 4.3) com a implementação do modelo proposto.

### **4.1 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES POLICIAIS**

A realização da análise sistêmica, apresentada na subseção 1.6.3, ensejou a identificação de lacunas de conhecimento e consequentes oportunidades de pesquisa relacionadas à avaliação de desempenho de organizações policiais, cujo conhecimento contribuirá para o gerenciamento de processos produtivos de preservação da ordem pública. Dessa forma, são destacados, no Quadro 8, os momentos em que foram geradas, neste trabalho, as contribuições científicas decorrentes do preenchimento das lacunas de conhecimento apuradas e do aproveitamento das oportunidades de pesquisa.

### **4.2 CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA PARA A GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES POLICIAIS**

As contribuições científicas do presente trabalho para a gestão das organizações policiais foram evidenciadas na pesquisa-ação da experiência de inovação na Polícia Militar de Santa Catarina, onde o autor foi Comandante-Geral no período de 3 de janeiro de 2011 a 5 de maio de 2014. O modelo de gestão para a Polícia Militar de Santa Catarina, como apresentado no Capítulo 3, no que se refere às fases de estruturação e avaliação da MCDA\_C, já está concluído e incorporado à rotina da Polícia Militar de Santa Catarina.

De igual forma, mas ainda em estágio de amadurecimento, as inovações relacionadas à fase de recomendações também se encontram em execução.

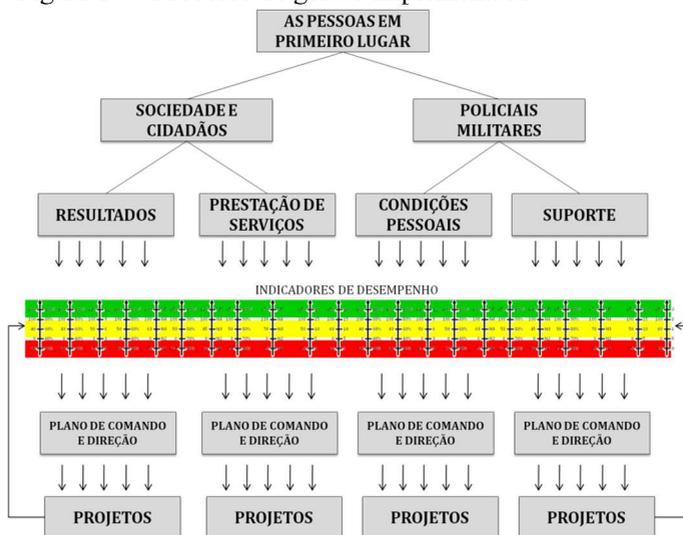
## Quadro 8 - Lacunas de conhecimento e contribuições científicas para a avaliação de desempenho de organizações policiais

LACUNAS DE CONHECIMENTO	OPORTUNIDADES DE PESQUISA	CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA
Os artigos do portfólio caracterizaram-se como normativistas e descritivistas, evidenciando a utilização de fontes associadas à literatura e a relatórios diversos para consolidar suas estruturas.	Desenvolvimento de um modelo de gestão com características construtivistas, em que a coleta de informações seja em um contexto específico, neste caso na Polícia Militar de Santa Catarina, e com a aplicação exclusiva para o aperfeiçoamento da gestão dessa organização.	Adoção do paradigma construtivista, por meio do emprego da MCDA-C. Contribuição evidenciada ao longo do Capítulo 3 deste trabalho, com a coleta dos dados se dando no mesmo ambiente onde foi aplicado.
Os estudos (modelos) apresentados caracterizaram-se como genéricos.	Desenvolvimento de um modelo de gestão singular.	Modelo de gestão desenvolvido para a Polícia Militar de Santa Catarina, de acordo com os valores e preferências de seus decisores, como explicitado na subseção 3.1.1.1.
Predominância do não reconhecimento dos limites de conhecimento dos decisores.	Construção de um modelo de gestão que associe os aspectos técnicos, legais e políticos afins Polícia Militar de Santa Catarina aos aspectos subjetivos inerentes a seus decisores.	Construção de conhecimentos nos decisores durante o desenvolvimento do modelo, com ênfase na fase de estruturação da MCDA-C (Seção 3.1).
Não utilização de escalas cardinais.	Utilização de escalas ordinais e cardinais que respeitem as propriedades da teoria da mensuração.	Contribuição científica apresentada ao final da fase de estruturação, com a construção dos descritores, (Subseção 3.1.1.3), e na fase de avaliação, com a transformação das escalas ordinais em cardinais, por meio de funções de valor (Subseção 3.1.2.2).
Não há integração com o emprego de pontos de referência.	Construção de um modelo de gestão que permita, individual e globalmente, identificar a performance dos objetivos estratégicos da Polícia Militar de Santa Catarina, utilizando pontos de ancoragem.	Contribuição, explicitada na Subseção 3.1.2.2, com a atribuição das taxas de substituição e a integração realizada por meio de uma soma ponderada, destacando que a integração utilizou os níveis de referência bom e neutro, atribuídos ao final da fase de estruturação (Subseção 3.1.1.3).
Os artigos apresentam processos para identificação da situação atual de seus estudos de caso, no entanto, não apresentam processos para gerar ações de aprimoramento a partir da visualização da situação atual.	Disponibilizar aos gestores da Polícia Militar de Santa Catarina a possibilidade de identificação de ações que possam melhorar o desempenho organizacional	Contribuição apresentada na fase de recomendações da MCDA-C (Subseção 3.1.3), e evidenciada de forma mais aprofundada na contribuição científica para a gestão de organizações policiais (Seção 4.3) e nos resultados obtidos no fluxo de valor ao cliente (Seção 4.3)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 18, que sintetiza o processo de gestão proposto neste trabalho, apresenta as grandes áreas de preocupação da PMSC, com seus objetivos mensurados por indicadores de desempenho, cujo alcance se dá por meio de planos de comando locais e projetos.

Figura 18 – Processo de gestão implementado



Fonte: Elaborada pelo autor.

Nesse sentido, são os projetos que permitem direcionar esforço operacional para demandas de segurança, relevantes para cada local, devidamente acompanhados pelo comando geral, de maneira que o gerenciamento seja desconcentrado e respeite às peculiaridades locais, evidenciando a inteligência do processo de gestão voltado à melhoria de performance.

Em segurança pública, tem-se claro que os problemas são resolvidos em nível local (MARCINEIRO E PACHECO, 2005; MARCINEIRO, 2009; HIPÓLITO E TASCA, 2012). Assim, com base nessa premissa, coube aos decisores estabelecer a direção de preferência – o que e quanto –, mas o como (as ações de aperfeiçoamento) é responsabilidade das unidades de negócio, em nível local. Essas ações, para fins de acompanhamento e controle, são formalizadas em projetos, construídos em um *software* livre de gerenciamento de projetos denominado DotProject.

Conforme já visualizado na Figura 18, a execução de cada projeto deve buscar a melhoria do(s) indicador(es) a que está(ão) associado(s), no sentido de que tudo o que se faz deve estar direcionado ao resultado, mensurado, ordinal e cardinalmente, no modelo, em ciclos contínuos de avaliação.

Para que todo este processo seja incorporado à rotina da PMSC, importa destacar a necessidade de automatização do modelo construído, tornando-o um instrumento de gestão atualizado em tempo real e que permita aferir rapidamente as variações de desempenho, positivas e negativas, em todos os níveis da organização, sendo, assim, uma efetiva ferramenta de apoio ao processo decisório.

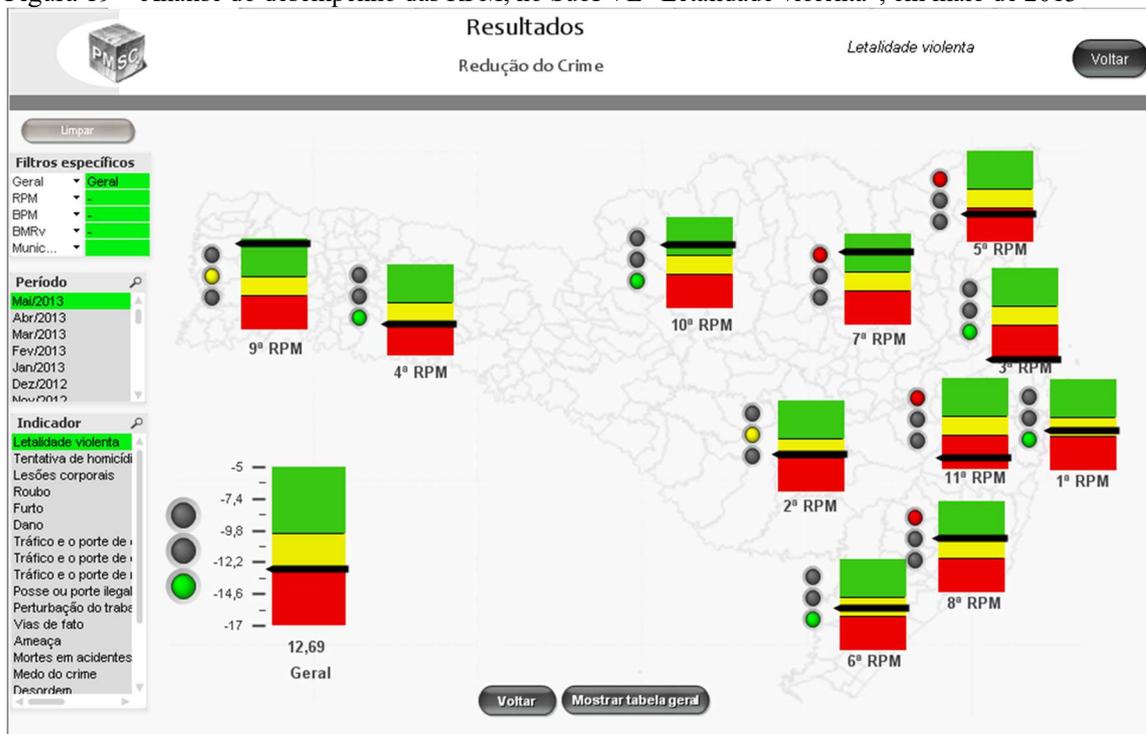
Neste trabalho, para a automatização do modelo construído por meio da MCDA-C, optou-se por utilizar o software de *Business Intelligence* (BI) Qlikview, no qual foram desenvolvidas inúmeras visualizações do perfil de desempenho.

A primeira delas contempla a avaliação global da corporação como um todo (Figura 19), de suas unidades de negócio e dos municípios catarinenses, sendo o perfil de desempenho apresentado no aplicativo, por uma limitação de espaço na tela, em módulos separados de acordo com os 4 pontos de vista fundamentais do modelo (resultados, prestação de serviço, condições pessoais de trabalho e suporte organizacional).

Um segundo nível de informação permite a análise pormenorizada de cada indicador de desempenho, individualmente (Figura 19). Essa avaliação local é desdobrada do nível estadual até o nível municipal, perpassando o desempenho de cada unidade de negócio e o quanto cada uma contribui, positiva ou negativamente, para a unidade de negócio ao qual está vinculada (Figura 20). De igual sorte, este nível de visualização permite identificar, por meio de um “semáforo”, posicionado ao lado do indicador de desempenho, se a performance em relação ao período anterior de análise melhorou (cor verde – círculo superior), permaneceu estável (cor amarela – círculo intermediário) ou piorou (cor vermelha – círculo inferior).

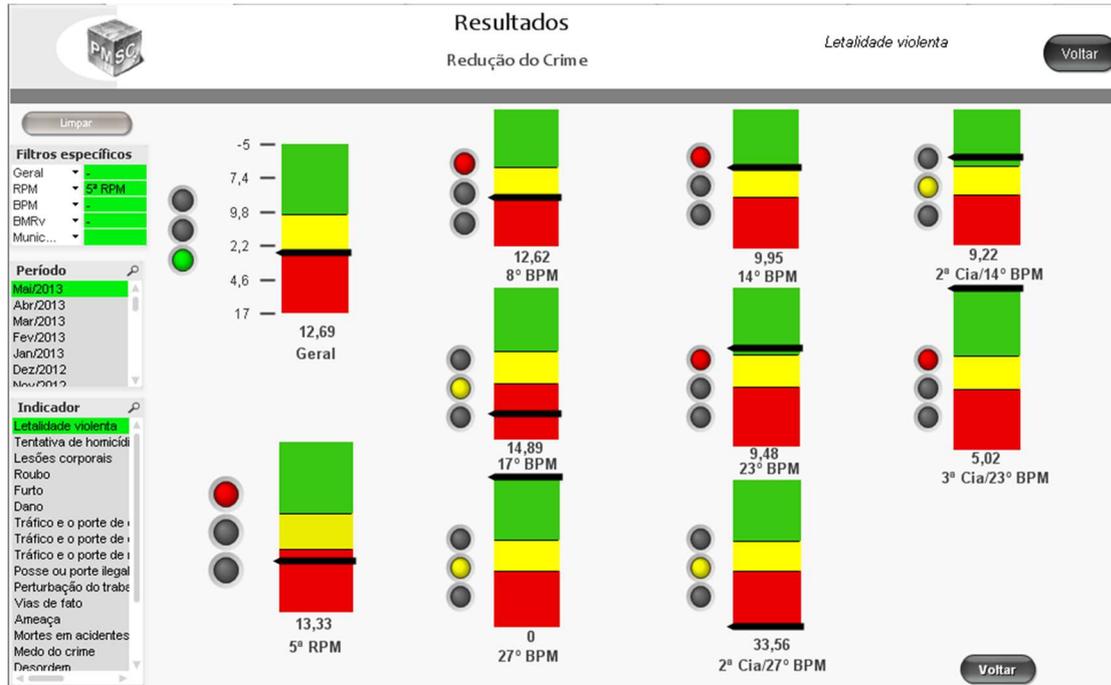
Há também uma visualização em formato de tabela (Figura 21) que enseja um detalhamento das informações que compõem o indicador, tais como população de referência, os valores absolutos do objetivo mensurado, sua respectiva taxa (valor do indicador) e um gráfico com a variação do desempenho absoluto, que comunica a tendência do indicador em comparação com mesmo mês no ano anterior.

Figura 19 – Análise do desempenho das RPM, no SubPVE “Letalidade violenta”, em maio de 2013



Fonte: Aplicativo de *Business Intelligence* (BI) do Plano de Comando da Polícia Militar, no *software* Qlikview.

Figura 20 – Análise do desempenho das unidades subordinadas à 5ª RPM, no Sub PVE “Letalidade violenta”, em maio de 2013



Fonte: Aplicativo de *Business Intelligence* (BI) do Plano de Comando da Polícia Militar no software Qlikview.

Figura 21 – Visualização com informações detalhadas sobre o SubPVE “Letalidade violenta”, em maio de 2013



Fonte: Aplicativo de *Business Intelligence* (BI) do Plano de Comando da Polícia Militar, no *software* Qlikview.

Adicionalmente, visando tornar transparente todas as informações associadas aos indicadores de desempenho, para cada um deles foi concebido um quadro de informações (Quadro 9).

Quadro 9- Quadro de informações do SubPVE “Letalidade Violenta”.

<b>1.1. Resultados (60%)</b>			
<b>1.1.1. Redução do Crime (66%)</b>			
<b>1.1.1.1. Letalidade Violenta (15%)</b>			
<b>Objetivo</b>			
Reduzir a letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com a Polícia Militar e com a Polícia Civil).			
<b>Indicador de Desempenho</b>			
Número de mortes em decorrência de letalidade violenta, por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.			
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N6	200	5 ou menos
	N5	166	7,5
<b>BOM</b>	N4	100	10
<b>NEUTRO</b>	N3	0	12,5
	N2	-44	15
	N1	-100	17,5 ou mais
<b>Gestão e Controle</b>			
Periodicidade da Avaliação	da	Mensal	
Fontes de Dados		ACI	
Órgãos Responsáveis		RPM	
Desdobramentos		Controle de desempenho no indicador; Projeto (BPM e Cia PM Isolada – para OPM com desempenho abaixo de neutro ou com aumento do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com aumento do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).	
Órgãos de Controle		Subcomando Geral EMG/PM-6/Escritório de Projetos	
Fonte: Elaborado pelo autor.			

Como demonstra o Quadro 9, foi ofertado aos membros da corporação um conjunto de informações que detalham diversos aspectos do indicador de desempenho: Pontos de vista aos quais está associado o indicador e suas respectivas taxas de substituição; Descritor; Ações potenciais mensuradas ordinal e cardinalmente; Periodicidade com que o indicador será avaliado; Origem dos dados que alimentam o indicador; Unidade de negócio de quem será cobrado o desempenho (O Comando Geral cobra e apoia os resultados das RPMs; a RPM cobra e apoia os resultados dos BPMs subordinados; e assim sucessivamente); Desdobramento do indicador (Além de destacar a necessidade de acompanhamento do desempenho no indicador, evidencia quem é responsável pela execução dos projetos destinados a aperfeiçoar a performance do indicador, e em quais situações o projeto é exigido); e, por último, quem acompanha e controla os projetos e o impacto deles no indicador, cabendo, ainda, a esse órgão de controle propor ações corretivas, caso necessário. No apêndice deste trabalho, seguem os quadros de informações dos 107 indicadores de desempenho do modelo construído.

#### 4.3 RESULTADOS OBTIDOS NO FLUXO DE VALOR AO CLIENTE

A aplicação do novo modelo de gestão da Polícia Militar catarinense gerou, numa análise imediata, dois grandes grupos de melhorias no processo gerencial da corporação e, conseqüentemente, no fluxo de valor ao cliente.

O primeiro, foi a melhoria da sinergia dos diversos níveis da corporação na busca de objetivos comuns. O modelo permite que definições estratégicas do comando sejam compartilhadas com os escalões subordinados, de forma explícita e objetiva, passando, sem as naturais distorções de comunicação, pelo nível tático e chegando ao nível operacional, mesmo naqueles municípios tradicionalmente negligenciados pelo fluxo de comunicação.

Essa melhoria do sistema foi possível pela clara definição dos objetivos a serem perseguidos, consubstanciados em indicadores com direção de preferência e estabelecidos com os dados locais e em tempo real. Isso permitiu que cada comandante local soubesse qual a sua performance de momento e se deveria investir energia e recursos para melhorar o desempenho de algum indicador, que, no somatório global de todos os indicadores, dava a sua performance.

Tudo isso era acompanhado por um *software* de gestão dos indicadores, que permitia acompanhamento *on-line* de todos os

municípios catarinenses, abrangendo a toda a cadeia de comando da PMSC. Assim, quando o indicador de furto, por exemplo, atingisse níveis comprometedores num município pequeno, policiado por uma OPM tamanho Pelotão, imediatamente os comandos de Companhia, de Batalhão e Regional viam refletir na sua performance, naquele indicador, o mau desempenho desse município e se engajavam em atuar sobre as causas daquele resultado indesejado.

O município com o indicador de índice comprometedor elaborava um projeto específico de melhoria da sua performance e o submetia à apreciação do escritório de negócios, junto ao Estado Maior Geral da Corporação, e o disponibilizava no *software* “DotProjet” para servir de exemplo para outros casos similares, conforme orientação apresentada no Guia de orientação para desenvolvimento de projetos no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina, constante do anexo B do Plano de Comando 2013/2014 (SANTA CATARINA, 2013).

Essa dinâmica de estímulo-resposta-conferência-orientação fez ampliar a comunicação entre os diversos níveis da corporação e gerar um comprometimento coletivo com os objetivos corporativos.

Em 2015, conforme informações da 3ª Seção do Estado Maior Geral (PM-3/EMG), 29 Organizações Policiais Militares (OPMs) estavam executando 64 projetos de melhoria de desempenho de algum indicador.

Desde o início dos trabalhos relativos a esta pesquisa-ação, segundo a mesma fonte de informação, foram executados 532 projetos, em 61 Unidades Operacionais e/ou administrativas.

O segundo grande grupo de melhorias foi decorrente da identificação e busca sistêmica daquilo que ficou evidenciado, pela elaboração do modelo de gestão, e materializado no plano de comando como sendo essencial para a melhoria institucional e, por conseguinte, para a melhoria da segurança pública do estado de Santa Catarina.

Este grande grupo de melhorias foi subdividido pela Estrutura Hierárquica de Valor do modelo MCDA-C, elaborado para melhoria de gestão da Polícia Militar catarinense, em dois Pontos de Vista Fundamentais (PVF): A SOCIEDADE E O CIDADÃO, E O POLICIAL MILITAR.

#### **4.3.1 PVF “Sociedade e Cidadão”**

Em relação aos objetivos vinculados ao PVF 1 – SOCIEDADE E CIDADÃO -, PVE 1.1 – RESULTADOS - Sub PVE 1.1.1 - REDUÇÃO DO CRIME -, objetivos principais da Polícia Militar catarinense, muitas

medidas foram tomadas, ao tempo em que se buscava motivar o policial militar para o trabalho, com as medidas antes elencadas.

A elaboração do Modelo MCDA-C tem como principal resultado, gerar conhecimento no tomador de decisão, para adotar estratégias apropriadas de gestão. Uma das constatações emergentes foi o fato de que um contingente policial militar tão grande e tão disperso, orientado pelas leis e normas processuais, tinha procedimentos operacionais de qualidade variável, nem sempre executados na forma da prestação de um serviço ao cidadão.

As características que revestem a atividade policial militar exigem padrões rígidos de conduta profissional, como meio para garantir a qualidade do serviço prestado, a legitimidade das ações desenvolvidas e o necessário respaldo jurídico à atuação dos policiais militares. Por isso, no final de 2011, atendendo uma demanda de muitos anos e contemplando o objetivo do SubPVE 2.2.7.2 - Procedimentos Operacionais Padrão (POP) - estabelecidos no Plano de Comando da corporação, foi aprovado e editado o Manual de Padronização de Procedimentos Operacionais da PMSC, documento de mais de 800 páginas, com o intuito de respaldar, técnica e legalmente, a atuação policial junto aos cidadãos. A edição desse documento deixava formalmente expresso o macro objetivo de comando de uma Polícia Militar altamente técnica, legalista, democrática e promotora das garantias individuais e dos direitos humanos fundamentais.

Como a redução do crime e da violência se processa com ações reativas-repressivas e ações proativas-preventivas, o primeiro conjunto de atitudes deveria ser na reação-repressão, a fim de coibir as práticas ilegais, e depois manter a paz conquistada. Para isso, eram indispensáveis unidades de apoio (Batalhões de Operações Especiais, Choque, Cavalaria e Canil) e especializadas (Batalhões de Proteção Ambiental, Rodoviário e Aviação), com pessoas e recursos materiais nas quantidades necessárias e suficientes.

Além das melhorias nas edificações e nos equipamentos dessas unidades, era preciso recompor o efetivo, muito defasado pela falta de novas contratações, comum em toda a corporação. Nas Unidades de Apoio e Especializadas, em particular, a defasagem de efetivo era marcante. Os comandos anteriores evitavam transferir voluntariamente policiais para essas unidades, pois sabiam que precisariam fazê-lo em atenção a um pedido de alguma autoridade que representasse o interesse de um policial. Isso era constante, já que não havia critério definido para preencher as vagas abertas, o que levava os policiais interessados em servir nelas a buscar apoio político e fazer contatos pessoais com os comandantes para obter a transferência. Essa atitude era comum, seja pela

atratividade da natureza do serviço dessas OPM, seja por eventuais vantagens financeiras que podem advir, tais como diárias de viagem, comuns por tratar-se de unidades com jurisdição em todo o Estado.

Visando dar um tratamento justo e paritário às transferências para Unidades Especializadas e de Apoio, passou-se a realizar concurso interno para o preenchimento das vagas existentes, fazendo com que a efetiva classificação nessas unidades passasse a depender unicamente dos esforços intelectuais e operacionais do Policial Militar interessado.

Disso resultou uma forte potencialização da capacidade de emprego dessas OPMs e atendeu aos antigos anseios dos policiais militares que, expressamente, possuíam vocação e inegável capacidade técnica para trabalharem, lotados nessas referidas unidades.

As atividades de Operações de Choque, focadas em distúrbio sociais, eventos esportivos/religiosos e rebeliões em presídios, estavam sendo executadas pelo Batalhão de Operações Especiais, cuja essência de atuação é voltada para ocorrências com reféns, com forte ameaça por arma de fogo e com opositor em barricada. Todas, atividades que demandam muito treinamento especializado e forte espírito de corpo da unidade, entretanto com escopos diferentes. Para dividir as tarefas, foi criado o Grupamento de Polícia Especializada de Choque, do que decorreu a abertura de curso de táticas e ações de choque e a construção de sua sede no alto do morro da Cruz, no centro de Florianópolis.

Com isso, constituiu-se um efetivo altamente treinado tecnicamente, e devidamente preparado para atuar em ações específicas e em condição de pronto emprego nas ações de grave quebra da ordem pública e no combate à criminalidade.

No que se refere às ações proativas-preventivas, previstas no PVE 1.2 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇO, buscou-se orientar os vários processos produtivos para a atuação orientada pela missão constitucional de “Polícia Ostensiva e a preservação da Ordem Pública”, dentro de cujo parâmetro a doutrina evidencia que o poder de polícia administrativa compete às Polícias Militares. Assim, com o objetivo de atuar diretamente nas causas dos problemas de ordem pública e da criminalidade, priorizou-se, com o aval do Ministério Público, do Poder Judiciário e do Poder Público Municipal, a realização de vistorias preventivas de ordem pública em estabelecimentos comerciais, a expedição do Laudo de Ordem Pública da PMSC, a fiscalização de ambulantes ilegais, a interdição de bares, boates e eventos irregulares, entre outros.

Essas ações foram indispensáveis para resolução de desordens e para diminuição da criminalidade e da violência em determinadas regiões.

Ainda dentro desta perspectiva e acompanhados pelos SubPVE 1.2.1.3 - Vistorias de segurança, ofertou-se ao cidadão consultoria de segurança profissional gratuita por parte da PM, com análise das condições de segurança dos condomínios, estabelecimentos comerciais e residenciais, a fim de corrigir possíveis vulnerabilidades existentes.

Um dos bons resultados do SubPVE 1.2.1.3 - Vistorias de segurança, no que se refere às praças esportivas, cujo indicador de desempenho é vinculado ao SubPVE 1.2.1.3.3 - Vistoria de segurança em locais de eventos, foi o projeto “Futebol Seguro”, que teve o objetivo de idealizar e padronizar medidas de vistoria e expedição de laudo de ordem pública e a adotar medidas de segurança destinadas a conter a violência e a criminalidade nos estádios, nos jogos de futebol das ligas municipais, da Federação Catarinense de Futebol e outros eventos de grande atratividade para o público. Esse projeto e os padrões operacionais resultantes atraíram grande interesse das demais polícias militares do país.

Já tradicional no estado de Santa Catarina, o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD) teve sua continuidade contemplada pelo SubPVE 1.2.1.1, que visava ampliar a abrangência territorial e de nível de clientes. Em 2013, como resultado das diversas medidas adotadas para a melhoria desse indicador, foram ministradas aulas desse programa a 92% de todos os alunos de 5ª série do ensino médio do estado, das redes estaduais, municipais e privadas. Em 2012, foi capacitado o aluno número “um milhão” do programa. Ainda em 2012, foi conquistada a formalização do programa, com uma Lei Estadual, e o compartilhamento de despesas com as Secretarias de Saúde, Educação e Segurança, na aquisição do material utilizado no programa. Além das 5ª séries, houve incremento nos currículos da pré-escola, 7ª séries e pais em todas as regiões do estado.

Além do PROERD, o Sub PVE 1.2.1 - AÇÕES DE PREVENÇÃO permitiu desenvolver mais dois programas de destaque: O protetor ambiental mirim e o “SOS Desaparecidos”. No primeiro, desenvolvido como um dos objetivos do Batalhão de Polícia Militar Ambiental, buscou-se aprimorar a conscientização de crianças e adolescentes para a proteção e preservação da fauna e da flora catarinense. Esse programa foi instrumental na redução da prática da “Farra do Boi”, cultural em Santa Catarina. Adotado como estratégia de desmobilização atual e futura, os jovens do programa Protetor Ambiental Mirim, das regiões de maior frequência dessa prática, eram orientados a repudiar os maus tratos aos animais. O segundo programa, criado em 2012, permitiu que dezenas de pessoas desaparecidas fossem localizadas pelo programa "SOS Desaparecidos" da PMSC. O alcance e a importância desse programa,

inédito entre as Polícias Militares, são tamanhos que famílias de toda parte do Brasil procuram a PMSC em busca de ajuda.

Dado que a percepção de segurança é uma dimensão importante da Segurança Pública, e os veículos de comunicação privados priorizam as notícias sensacionalistas para divulgar, era preciso estabelecer alguns indicadores que permitissem monitorar e reagir ao impacto negativo dessas matérias na opinião pública. Por isso, o SubPVE 2.2.11 - COMUNICAÇÃO SOCIAL reuniu alguns indicadores de reação ao impacto negativo de notícias e ações proativas de informação ao público interno e externo à corporação. Assim, foi reorganizado o Centro de Comunicação Social, trazendo especialistas na área de jornalismo e aperfeiçoando o atendimento ao público interno e externo. Em 2012, foi criada a Rede de Comunicação Social da PMSC, uma estrutura de integração que reúne os policiais militares de todo o estado, que exercem suas funções junto à comunicação social das unidades, visando integrar e uniformizar as ações de comunicação da PMSC. Em 2012, foi criado o instrumento "FALE COM O COMANDANTE", com o objetivo de aproximar o Comando da PMSC com a sociedade, através das redes sociais. Em 2013, foi disponibilizado um link para contato direto com o Comandante Geral, no sítio da PMSC, na internet. Para o público interno, foram criados o "Jornal da PMSC", com edições mensais, e a "PMSC Em Revista", lançada pela primeira vez em comemoração ao aniversário de 178 anos e foi repetida nos aniversários subsequentes. Além dessas medidas, elaboradas como projetos para melhoria da performance dos indicadores do SubPVE 2.2.11, outros, como o tradicional Baile da Polícia Militar do "Band Show", a apresentação da Banda de Música e o "Recital de Natal da PMSC", buscaram integrar a Polícia Militar com a sociedade e evidenciar o objetivo de proteger o cidadão e o seu patrimônio com serviços de qualidade e socialmente aceitos.

Para finalizar o relato de alguns resultados obtidos com o aprimoramento de Gestão da Polícia Militar de Santa Catarina, por meio do uso de processo de avaliação de desempenho, dado que neste projeto vários indicadores foram particularmente monitorados, cita-se o Projeto "Camboriú mais segura", analisado por Pereira (2014) e Reis e Marcineiro (2014).

Em março de 2013, a cidade de Camboriú registrava 56,51 homicídios por cem mil habitantes frente à média catarinense de 12,3 homicídios por cem mil habitantes.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014), Camboriú pertencente à mesorregião do Vale do Itajaí e possui população estimada em 72.261 habitantes, dos quais 59.231 são

residentes em área urbana; área territorial de 212,344 km<sup>2</sup>, e densidade demográfica de 293,68 hab/km<sup>2</sup>. Tem nota 0,726 no Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 2010, considerado alto (entre 0,7 e 0,799). O IDHM Renda registra 0,736 pontos, estando a renda per capita camboriuense em R\$ 781,76. (ATLAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL 2013, 2014). Nesse índice??, em relação aos 295 outros municípios de Santa Catarina, Camboriú ocupa a 169<sup>a</sup> posição.

Do exaustivo estudo do caso em questão, destaca-se essa iniciativa por ser relevante à compreensão do projeto que buscava agir sobre as causas do problema identificado, neste caso, o alto índice de letalidade violenta. Das cinco mil famílias cadastradas no Centro de Referência e Assistência Social (CRAS) do bairro Monte Alegre e adjacências, onde figurava a principal concentração de homicídios, 95% possuíam algum membro inserido na problemática do uso ou do tráfico de drogas.

Dados do projeto, segundo Pereira (2014), dão conta de que, em Camboriú, no ano de 2012, houve 41 ocorrências de homicídio e 29 de tentativa de homicídio, estando a maior parte registrada nos bairros Monte Alegre, Conde Vila Verde e Tabuleiro. Vítimas e agentes, em sua maior parte, apresentavam o mesmo perfil social: jovens, abaixo dos 18 anos, com algum tipo de envolvimento com o tráfico de drogas, sem apresentar padrão quanto à data ou hora.

Diante dos fatos, alguns antes citados, foram aplicadas ferramentas gerenciais de análise e solução de problemas, e identificadas, como ações a serem desenvolvidas, as seguintes: (i) envolvimento da Prefeitura de Camboriú, com a realização de convênio de delegação de atribuições à PMSC e ações em parceria; (ii) implementação do efetivo da 1<sup>o</sup> Cia PM de Camboriú; (iii) readequação do emprego operacional para o atendimento de ocorrências, garantindo a presença policial nas áreas críticas, com a intensificação do policiamento; (iv) estabelecimento de uma Base Operacional Móvel para coordenar o policiamento; (iv) controle da ocupação desordenada de habitações nas áreas consideradas críticas; (vi) resgate da participação comunitária, com reativação do Conselho Comunitário de Segurança (CONSEG) local e realização de visitas preventivas nas comunidades; (vii) redução dos índices de tráfico de drogas no município de Camboriú; (viii) efetuar prisão dos principais traficantes em Camboriú; e (ix) redução dos índices de homicídios dolosos no município de Camboriú. Para cada ação, um conjunto de atitudes foram adotadas, visando a execução do projeto.

Conforme Pereira (2014) e Reis e Marcineiro (2014), ao final do projeto Camboriú Mais Segura, em fevereiro de 2014, a cidade registrava

a média de 34,25 homicídios por cem mil habitantes, frente a média de março de 2013 de 56,51 homicídio por cem mil habitantes, fazendo com que Camboriú obtivesse a maior redução da taxa de letalidade violenta em Santa Catarina em 2013, redução esta de 42%.

Embora não seja esse o único exemplo de êxito do modelo de gestão, ele é significativo para este trabalho, seja pela repercussão que teve na mídia, seja porque foi objeto de análise acadêmica posterior, refletindo, cabalmente, na influência do uso de um processo de avaliação de desempenho no aprimoramento da gestão da Polícia Militar catarinense.

#### **4.3.2 PVF “Policial Militar”**

No que se refere ao PVF POLICIAL MILITAR, muitos indicadores eram direcionados para a melhoria das condições de trabalho e de motivação ao exercício de suas atividades, comprometidos pelo conflito de classes entre praças e oficiais, que, no ano de 2009, culminara com uma greve geral dos policiais militares, sem precedente na história da corporação.

Durante todos os mais de três anos de comando, particularmente mais delicado nos primeiros meses, houve uma busca cuidadosa de conciliação das 13 associações de classe da PMSC com o Comando Geral e os objetivos institucionais. O que se pretendia era construir, de forma adequada, ordeira e respeitosa, as bases de negociação com o Governo do Estado, em prol dos objetivos identificados como comuns. Como resultado disso, foram feitas diversas conquistas políticas de melhoria salarial e melhorias profissionais, dentre elas a aprovação, em dezembro de 2013, da Lei Complementar nº. 614, que estabeleceu o sistema remuneratório dos militares estaduais por meio de subsídio, com um aumento salarial significativo. A inclusão nas fileiras da corporação de 3.530 novos policiais militares durante o período de 2011 a 2014, também pode ser computada como uma conquista decorrente desse esforço. Além desses, pode-se destacar, ainda, outras melhorias, como passa-se a descrever.

A melhoria das condições pessoais do policial, previsto no SubPVE 2.1.1 - ASSISTÊNCIA AO POLICIAL MILITAR E SUA FAMÍLIA - do plano de comando, levou à implementação de unidades de saúde, denominadas de “formação sanitária”, nos onze comandos regionais, com a reunião de médicos, dentistas, professores de educação física, psicólogos e assistentes sociais. Isso implicou a busca e conquista de recursos financeiros para a aquisição de equipamentos específicos,

para que cada profissional de saúde bem desenvolvesse o seu trabalho. Foram selecionados e incluídos médicos e dentistas no quadro efetivo da corporação, suplantando uma resistência interna e externa que já colocava o quadro de profissionais de saúde em processo de extinção. Além disso, buscou-se fortalecer e melhorar a gestão do Hospital da Polícia Militar, tradicional unidade da corporação, mas que estava há anos deficitário, com a transferência da administração para uma Organização Social (OS), contratada por meio de processo licitatório executado pela Secretaria de Segurança Pública.

Criação e utilização do Sistema Online de Movimentação (SOM), orientado pelo SubPVE 2.2.1.6 – EFETIVO, Movimentação, que permite que os policiais militares cadastrem seus interesses de troca de lotação e acompanhem, via internet, as transferências de pessoal ocorridas na Instituição. Esta ferramenta, além de atender às demandas dos Comandantes Regionais, busca agregar transparência e mais eficiência aos processos de movimentação interna e, principalmente, visa adequar as aptidões profissionais dos policiais militares com os planos de trabalho da Instituição. Este sistema gerou grande satisfação aos policiais, porquanto, muitos trabalhavam distantes de sua residência ou fora da atividade preferida, e viam seus desejos de mudança bloqueada pelo comando imediato, que não queria perder a força de trabalho. Com o novo sistema, ocorreram muitas trocas de posições, contemplando o interesse do policial sem gerar perda de policial ao comandante imediato.

Para aprimorar o plano de carreira das praças policiais militares e aprimorar a performance e motivação do profissional, previsto no SubPVE2.1.2.1.2 – Promoções de Praças-, foi elaborada e aprovada a Lei Complementar nº 623, de dezembro de 2013. Essa lei permitiu que policiais, que antes passavam até 28 anos sem promoção hierárquica alguma, fossem promovidos automaticamente, desde que sua conduta disciplinar não fosse obstáculo, a Cabo Policial Militar aos 12 anos de efetivo serviço e a 3º Sargento Policial Militar aos 20 anos de efetivo serviço. Dessa graduação, esses policiais não passariam sem curso de capacitação para a graduação.

Para aqueles que quisessem fazer carreira, a nova Lei Complementar criou possibilidade de ascensão na carreira, mediante concurso interno, no qual podiam concorrer todos os PM com mais de 5 anos de serviços, para frequentar os cursos de formação, mudando a situação anterior em que os cursos de formação de Sargentos e Cabos eram compostos somente por antiguidade na graduação anterior, de modo que só conseguia fazer o curso de Sargento aquele Cabo que já tivesse mais de 25 anos de serviço, e fazer o curso de Cabo aquele Soldado com

igual tempo de corporação. A consequência imediata disso, além da satisfação expressa dos policiais, foi o engajamento de toda a tropa nos estudos das normas legais e técnicas da PMSC para prestar o concurso, gerando um melhor profissional mesmo que não lograsse êxito em entrar no curso.

Ainda na busca da valorização e motivação do policial militar de linha de frente da corporação e em conformidade com as metas do Plano de Comando previsto no SubPVE 2.1.2.4, foi criado e ampliado o Programa Institucional de Reconhecimento e Valorização Profissional – VALOREM. Esse programa consiste na apuração semestral do desempenho técnico-profissional do Policial Militar, através do acompanhamento de indicadores que abrangem as várias dimensões da atuação policial, desde o aprimoramento acadêmico, profissional e físico, até a sua conduta e desempenho no ambiente de trabalho, com critérios objetivos de aferição. Esse programa tem a sua apuração informatizada, pois o VALOREM interage com os diversos sistemas da Corporação, importando os registros automaticamente dos demais sistemas. Isto propicia maior rapidez, confiabilidade e precisão nas informações. Ao final de cada período, é divulgado o resultando em um *ranking* que aponta o profissional que se destacou e que será agraciado pela Instituição com o Prêmio VALOREM.

Previsto no SubPVE 2.2.3.3 do Plano de Comando, foi instituído o “Kit Policial Militar” que se constitui de um colete balístico, um cinto de guarnição – desenvolvido em decorrência de estudo ergonômico –, uma Pistola calibre .40 com três carregadores, um bastão policial, um tubo de espargidor de agente pimenta e um par de algemas, que passou a ser entregue, inicialmente, aos policiais que concluíssem curso de formação. Esse equipamento, imprescindível para o trabalho policial militar, era, até então, adquirido em pequenas quantidades pela corporação e ficava na Reserva de Armamento da OPM e pego pelo policial quando fosse cumprir a sua jornada de trabalho. A partir de 2011, quando do início da aplicação da medida, cada policial passou a ter o seu próprio equipamento e, então, podendo aferir e higienizar segundo seus critérios. O resultado prático foi a de um policial protegido e pronto para atuar em ocorrências policiais durante a sua jornada de trabalho ou em qualquer outro momento de sua vida, além de maior agilidade nas trocas de guarnições de serviço operacional.

Com vistas no SubPVE 2.2.5.1 - Sistema de ensino, e por estar implícito em todo o projeto que o aprimoramento do serviço de segurança pública é diretamente dependente da capacitação dos integrantes das organizações policiais, desde de 2011, o Comando Geral incentivou que

o Centro de Ensino da Polícia Militar buscasse se adequar aos padrões de uma Instituição de Ensino Superior, o que resultou na conquista do reconhecimento formal do Conselho Estadual de Educação, em 2013. A partir de então, o Centro de Ensino da Polícia Militar de Santa Catarina passou a ser uma Instituição de Ensino Superior do estado, credenciando dois cursos: o de Bacharelado em Ciências Policiais, para os Oficiais; e o de Superior Tecnológico em Segurança Pública, para os Soldados que ingressam na corporação. Essa conquista não se restringe à simples formalização de um sistema de ensino, mas, acima de tudo, se destaca por permitir à PMSC ingressar no estudo das Ciências Policiais, descortinando um novo paradigma de busca de soluções para problemas que afetam a segurança pública, insuficientemente ofertadas pelas ciências que, atualmente, estudam esses problemas.

Para cumprir o objetivo estratégico contido no SubPVE 2.2.8.1 - Sistemas informatizados de gestão operacional, foi criada a Diretoria de Tecnologia e Sistemas de Informação da PMSC, com o objetivo de aprimorar a gestão de Tecnologia da Informação e possibilitar a inserção, efetiva e constante, no mundo das tecnologias de ponta. Essa medida teve como resultado um crescimento tecnológico institucional e uma maior estabilidade e segurança dos sistemas de informação e comunicação. Um primeiro resultado prático se materializou no final de 2011, com integração efetiva da PMSC ao Sistema Integrado de Segurança Pública do Estado (SISP), com a criação do Módulo de Boletins de Ocorrências policiais militares (Modulo BO-PMSC), possibilitando a inserção de seus Boletins de Ocorrência, Termos Circunstanciados e Boletins de Acidentes de Trânsito (com croquis, fotos e avarias) no referido sistema, coisa até então feita num software corporativo. Desde então, esse sistema tornou-se, para a Polícia Militar, uma ferramenta de fundamental importância na implementação de uma Polícia preocupada com a Gestão da Informação, sua análise e aplicação no Plano Operacional.

O módulo da PMSC no SISP foi desenvolvido para possibilitar a comunicação *on-line* com o sistema *business intelligence* – *BI*, permitindo qualificar e estruturar as informações contidas nos Boletins de Ocorrência da PMSC, de modo a identificar os problemas criminais e de ordem pública, e viabilizar suas soluções. Outro avanço importante foi a significativa melhora no fluxo de informações, no compartilhamento e na integração com outros órgãos da Secretaria de Segurança Pública, oportunizando ao policial militar ter acesso, em tempo real, às informações do banco de dados único da Segurança Pública.

Outro grande avanço conquistado em decorrência desse PVE foi a implantação do Sistema de Atendimento e Despacho de Emergência

(SADE), o novo sistema de ocorrências das Centrais de Emergências da PMSC, uma antiga demanda que vinha trazendo graves prejuízos operacionais e que, finalmente, se concretizou no início de 2012.

Com essa evolução tecnológica, grandes avanços no registro e no atendimento de ocorrências foram alcançados, tais como: A possibilidade de georreferenciamento das ocorrências e de localizações geográficas das viaturas da PMSC, em tempo real, assim como o mapeamento criminal e dos acidentes de trânsito; O "enxugamento" das centenas de códigos de ocorrências contidos no sistema anterior EMAPE/COPOM, para apenas os 21 Códigos de Atendimento de ocorrências e os 20 Códigos de Fechamento de Ocorrências no SADE/COPOM; Ser um sistema *on-line*, muito mais agradável, estável, dinâmico, veloz, interativo, que possui uma ferramenta de busca de informações extremamente eficiente e que permite, inclusive, a visualização das imagens reais do local da ocorrência.

Ainda, foi criado um espaço de convergência de mídias e de tecnologias, denominado de Sala de Situação. Esse local, com o objetivo de ser sala de gestão e gabinete de crises, permite monitorar informações "on-line" de todo o estado catarinense, sejam elas vindas do amplo sistema de videomonitoramento instalado, do sistema de posicionamento geográfico das viaturas policiais ou do sistema de rádios da corporação. Dessa sala, é possível grande interatividade do comando com as unidades subordinadas em situações normais ou de crises de segurança pública.

A criação desse ambiente foi de extrema importância no que tange à estratégia, integração e tomada de decisões por parte do Comando Geral da PMSC, proporcionando ao cidadão catarinense uma ação Policial Militar mais rápida, precisa e cautelosa.

A sala de situação foi palco de atuação estratégica e integrada e ofereceu condições para um trabalho eficiente a momentos de crise em nosso estado, como nos atentados aos veículos de transporte coletivo e edificações públicas, ocorridos em 2012 e 2013, e nas ações de movimentos sociais, ocorridos em Santa Catarina, em 2013.

Para dar acesso às mesmas tecnologias aos comandos subordinados, foram adquiridos e distribuídos dois tipos diferentes de veículos equipados: Para demandas de maior tamanho como grandes eventos artísticos e esportivos, as Unidades Móveis de Comando e Controle, que são ônibus adaptados e equipados para atender demandas logísticas e de informações em crises; e, as Bases Comunitárias Móveis, que são veículos do tipo furgão, com sistema de vídeo monitoramento móvel e comunicação, interligados com a sala de situação, usados, nos

policiaментos comunitários em situação de normalidade ou em eventos de crise, como posto de comando.

Essas medidas vêm propiciando uma redução significativa na perda de chamadas de emergência e uma melhora efetiva no tempo resposta das viaturas policiais às demandas da população catarinense.

Na melhoria das instalações físicas da corporação, previstas no SubPVE 2.2.3.4 – RECURSOS MATERIAIS, Instalações físicas, muitas, das 484 edificações hoje existentes na corporação, foram reformadas e algumas construídas. Uma delas, o Quartel do Comando Geral (QCG), teve um papel didático, por ser o referencial de todos os comandos subordinados. Como trata-se de um edifício antigo, tombado pelo patrimônio histórico catarinense, os obstáculos legais e financeiros causavam dificuldades que frustraram as tentativas de melhorias dos comandos anteriores, por mais de 25 anos. Disso resultou uma deterioração que se estendia do telhado ao piso em todos os ambientes. Um projeto arquitetônico foi aprovado graças ao esforço concentrado de diversos segmentos da corporação e amplas melhorias foram realizadas. Além de modernizar todas as estruturas e dependências, foram criadas a sala do conselho estratégico e a sala de situação, com mobília e tecnologias de última geração. O Arquivo Histórico da PMSC, inaugurado em 2013, destaca-se pela sua importância na história da corporação e do estado de Santa Catarina. Documentos que remontam mais 175 anos de história eram precariamente acondicionados. Com o novo ambiente, esses documentos passaram a ser tratados, arquivados e acondicionados de forma adequada à perfeita preservação, a fim de que estejam sempre disponíveis à sociedade como material de pesquisa histórica. Dentre as restaurações, pode-se destacar o auditório/estúdio da Banda de Música, que recebeu ampliação e tratamento acústico, e o jardim “Daniel Guedes”, entre outros.

Motivados pelas melhorias nas instalações físicas da Banda de Música e pela aquisição de novos instrumentos musicais em decorrência de projeto aprovado junto à Secretaria Estadual de Turismo e Cultura do estado, a Banda de Música, em 2012, passou a desenvolver o Programa Institucional de Musicalização da Polícia Militar, com o objetivo de ocupar o tempo ocioso de crianças e adolescentes com atividade musical para diminuir a violência e a criminalidade.

Ainda relacionado ao SubPVE 2.2.3.4 – RECURSOS MATERIAIS, Instalações físicas, foram construídas três novas sedes de Unidades de Apoio Operacional: a sede da Guarnição Especial de Polícia Montada; a sede da Companhia de Policiamento com Cães; e a sede do

Batalhão de Operações Especiais - BOPE, este último, desde sua criação, sem uma sede definitiva e compatível com a relevância de suas missões.

Como um dos eixos estruturantes do Plano de Comando era a busca de parcerias para realizar os objetivos corporativos, vários projetos foram realizados por estímulo do indicador de desempenho do SubPVE 2.2.4.2.1 - RECURSOS FINANCEIROS, Projetos. Destaca-se o Projeto *ForçaTur*, apoiado pela Secretaria de Lazer e Turismo do Estado de Santa Catarina, que investiu, na Segurança Pública, mais de 7,5 milhões de reais a partir de outubro de 2011. O projeto trouxe equipamentos e tecnologias, que permitiram ampliar a percepção da presença policial nos destinos turísticos de Santa Catarina e, em consequência, fortaleceu a sensação de segurança, contribuindo grandemente para que o estado de Santa Catarina ocupasse a posição de estado turístico mais seguro do país, por vários anos seguidos.

Um item de relevância na gestão de uma organização policial militar é a gestão da frota, porquanto grande quantidade de recursos financeiros e humanos são investidos na aquisição e manutenção dos veículos que são empregados no policiamento ostensivo rádio motorizado. O SubPVE 2.2.3.1 - RECURSOS MATERIAIS, Renovação da frota de viaturas, foi definido com o intuito de atender à demanda de renovação de veículos e diminuir os gastos nas rubricas orçamentárias de custeio de combustível, pneus e consertos de viaturas. Assim, foram adquiridos 378 veículos em 2012, e 956 viaturas em 2013, todas pelo Governo do Estado, por meio do Pacto pela Segurança Pública. O critério de distribuição desses veículos aos 295 municípios do estado, que, em ocasiões anteriores, era por pressão política, passou a ser proporcional ao número de policiais da cidade e em substituição aos veículos com, inicialmente, mais de 5 anos de idade e, depois, com mais de 3 anos de fabricação. Os veículos recolhidos passavam à disposição da Comissão de Leilão da Secretaria de Segurança Pública, para serem convertidos em dinheiro e gerar recursos para novas aquisições. Dessa forma, todos os municípios receberam viaturas, e a frota rejuvenescida diminuiu o custeio de manutenção de veículos.

Um fator que, costumadamente, inviabiliza a revitalização das habilidades do policial formado é a insuficiência de munição para treinamento. Com a definição do objetivo do SubPVE 2.2.5.4.2 – CAPACITAÇÃO, Execução do Plano de Instrução, ficou evidente a necessidade de mais munição .40. Após estudo realizado pelo setor de Material Bélico da corporação, chegou-se à conclusão de que, pela relação custo-benefício, seria necessário adquirir uma máquina de recarga de munição .40. Os argumentos foram convincentes o suficiente para que

a Secretaria de Segurança Pública adquirisse a máquina e doasse ao patrimônio da PMSC, com o acordo de que ela fabricaria, também, a munição necessária para o treinamento dos integrantes dos outros órgãos da pasta.

Esses foram alguns dos resultados obtidos em decorrência da aplicação do novo modelo de gestão, na melhoria das condições de trabalho dos policiais militares, para que estivessem mais aptos e dispostos a fazerem a preservação da ordem pública de forma intensa e criativa.



## CONCLUSÕES

A realidade da vida humana nas sociedades pós-industriais tem se configurado num grande desafio para as organizações públicas de preservação da ordem e de promoção da paz, uma vez que os crimes e as violências se ajustam rapidamente às novas circunstâncias da atualidade, ao tempo que as atitudes para os coibir demandam tempo de identificação, elaboração de estratégias e respostas. Cada lugar, por sua vez, possui cultura, crenças e valores específicos, que estabelecem expectativas peculiares da atuação do Estado, de que esperam a oferta de serviços que resolvam os seus problemas, segundo a sua percepção de solução.

Direcionando a análise especificamente para o Brasil, percebe-se que a situação da segurança pública é influenciada, ainda, pelo evoluído processo de democratização do país, com o qual as forças de segurança pública são solidárias e mantenedores, mas, em razão de que se espera que as pessoas tenham liberdade de manifestar em comportamento a plural visão de mundo, muitas vezes oportunizando o surgimento de conflitos que precisam ser mediados pelo Estado.

O atual estágio de evolução econômico-social no Brasil, por sua vez, evidencia estratos socioeconômicos privilegiados em contraste com aglomerados humanos de baixa renda e, portanto, baixa condição social. Os conflitos entre classes e nas classes sociais demandam posturas policiais específicas, suficientes para dirimir o conflito, mas com a consciência de que não pode evidenciar as diferenças, privilegiando um grupo em detrimento do outro.

Por outro viés, o avanço tecnológico e do conhecimento humano tem permitido uma expectativa de vida cada vez maior, bem como maior disponibilidade de recursos materiais e financeiros e de tempo livre para viagem e lazer, gerando movimento de massa humana para destinos comerciais, turísticos e de eventos desportivos e culturais, demandando a atuação das organizações públicas de preservação da ordem pública. Essas corporações usam, agora, metodologias e condutas diferentes das que outrora eram usadas para lidar com grande aglomerado de pessoas. Se antes era possível ser menos flexível nos movimentos sociais, mais de cunho político ideológico, e num momento histórico de regime de governo menos democrático; agora, os movimentos sociais, nesta nova configuração, são buscados pelo poder público e promotores de eventos e devem ser tratados como credores de um serviço público de segurança. Mesmo naqueles episódios de movimento de massa humana de cunho

reivindicatório e de contestação, o uso da força policial tem que ser administrado com muito critério e ponderação.

Para todas essas demandas das organizações policiais, principalmente das polícias militares, incumbidas constitucionalmente de exercer a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, é preciso um procedimento de gestão que seja dinâmico e que agregue toda a cadeia de comando em objetivos comuns e conduzidos por uma filosofia de trabalho policial adequada ao tempo que vivemos e à democracia que se pretende.

As organizações policiais contemporâneas passam pelo desafio de identificar com clareza o seu papel atual, definir uma política institucional em conformidade com a expectativa social, identificar objetivos estratégicos claros e exequíveis, compartilhar objetivamente com os escalões subordinados esses ideais, gerar estímulo e motivação para que esses objetivos sejam perseguidos por todos e mensurar devidamente essa busca comum.

O uso da Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista, para gerar os indicadores de desempenho que atendessem às demandas julgadas importantes pelas crenças e valores dos decisores, além de permitir um acompanhamento permanente, gerou um modelo de melhoria de Gestão da Polícia Militar catarinense durante o período de 2011 a 2014, como ficou evidenciado no capítulo anterior. Além disso, demonstrou ser um instrumento robusto para gerar conhecimento no decisor, definir objetivos estratégicos e estabelecer critérios de mensuração, compartilhar com os escalões subordinados, de forma clara e objetiva, esses objetivos, permitindo que todos os integrantes da corporação pudessem conhecer e se unir ao esforço coletivo de melhoria da performance global da corporação.

Assim, o novo modelo de gestão permitiu avanço corporativo significativo em duas grandes dimensões, decorrente do que outras melhorias foram possíveis, conforme alguns exemplos antes já elencados.

O primeiro avanço foi a melhoria da sinergia dos diversos níveis da corporação na busca de objetivos comuns. O modelo permite que definições estratégicas do comando sejam compartilhadas, de forma explícita e objetiva, com os escalões subordinados, passando, sem as naturais distorções de comunicação, pelo nível tático e chegando ao nível operacional, mesmo naqueles municípios tradicionalmente negligenciados pelo fluxo de comunicação.

O segundo grande grupo de melhorias foi decorrente da identificação e busca sistêmica daquilo que ficou evidenciado pela elaboração do modelo de gestão, e materializado no plano de comando

como sendo essencial para a melhoria da instituição e, por conseguinte, para a melhoria da segurança pública do estado de Santa Catarina.

Como ficou evidenciado no Capítulo 4 deste trabalho, muitas foram as evoluções da Polícia Militar catarinense durante o período em estudo, levando a concluir que esta pesquisa-ação viu constatada a hipótese de que foi desenvolvido um novo modelo de gestão para a Polícia Militar de Santa Catarina, em decorrência da construção de indicadores de desempenho com o suporte da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista, conforme consta no objetivo geral de pesquisa. Em decorrência, ocorreram os aprimoramentos gerenciais necessários para adequar o serviço de preservação da ordem pública às demandas atuais de segurança pública.

Igualmente, foram atingidos os objetivos específicos de pesquisa com a (i) identificação do “estado da arte” em gestão de organizações policiais, evidenciado nas Seções 2.2.2 –Análise Bibliométrica e 2.2.3 – Análise Sistêmica –, após a seleção de um conjunto de artigos relevantes e aderentes ao tema; (ii) construção do modelo multicritério de gestão para a Polícia Militar de Santa Catarina, com o uso da MCDA-C, apresentado no Capítulo 3; (iii) foi identificadas as etapas necessárias de sistematização metodológicas e tecnológicas, para aprimorar o gerenciamento da PMSC, consubstanciada no Plano de Comando Corporação, que consta do apêndice do presente relatório de pesquisa, e; (iv) no Capítulo 4, foram identificadas as contribuições científicas deste trabalho e os aprimoramentos no processo de preservação da ordem pública, decorrentes do novo modelo de gestão da PMSC.

Finalmente, por tratar-se de um modelo singular, resta, como oportunidade de futuras pesquisas, a aplicação da metodologia para as demais organizações policiais militares do país e dos demais órgãos que exerçam o poder de polícia, como as corporações Policiais Civis, Bombeiro Militar, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Federal, Força Nacional, entre outras. Cada aplicação resultaria, certamente, na expansão da fronteira do conhecimento acerca da gestão de organizações com poder de polícia e na segurança pública do país.



## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, R. C. et al. Performance evaluation of the cost estimating process: case study on a construction project. **Ambiente Construído (Online)**, v. 11, n. 1, p. 85-104, 2011. ISSN 1678-8621.
- BANA E COSTA, C. A. Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão. **Pesquisa Operacional**, v. 13, p. 1-12, 1993.
- BANA E COSTA, C. A. et al. Decision Support Systems in action: Integrated application in a multicriteria decision aid process. **European Journal of Operational Research**, v. 113, n. 2, p. 315-335, 1999.
- BANA E COSTA, C. A.; STEWART, T. J.; VANSNICK, J. C. Multicriteria decision analysis: some thoughts based on the tutorial and discussion sessions of the ESIGMA meetings. Euro XIV Conference, 1995, Jerusalem. p.261-272.
- BEINAT, E. **Multiattribute Value Functions for Environmental Management**. Amsterdam: Timbergen Institute Research Series, 1995.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Metodologia multicritério para avaliação de desempenho da gestão de uma empresa familiar. **GESPRO - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n. 3, p. 110-127, 2011. ISSN 1984-2430.
- CASEY, C.; HAZLETT, S.-A.; MCADAM, R. Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. **International Journal of Public Sector Management**, v. 18, n. 3, p. 256-273, 2005. ISSN 0951-3558, 0951-3558.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CAVALLUZZO, K. S.; ITTNER, C. D. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 3-4, p. 243-267, 2004. ISSN 0361-3682. Acesso em: 2004/5//.

CHANG, L.-C. The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach: Limitations and implications. **International Journal of Public Sector Management**, v. 20, n. 2, p. 101-117, 2007. ISSN 0951-3558, 0951-3558.

DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. A.; WALKER, R. M. Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, p. 367+, 2011/04// 2011. ISSN 10531858. Acesso em: 2012/5/29/.

DEY, P. K. Benchmarking project management practices of Caribbean organizations using analytic hierarchy process. **Benchmarking: an International Journal**, v. 9, n. 4, 2002. ISSN 1463-5771, 1463-5771.

DRAKE, L.; SIMPER, R. The measurement of English and Welsh police force efficiency: A comparison of distance function models. **European Journal of Operational Research**, v. 147, n. 1, p. 165-186, 2003. ISSN 03772217 (ISSN).

DRAKE, L. M.; SIMPER, R. The measurement of police force efficiency: an assessment of U.K. Home Office policy. **Contemporary Economic Policy**, v. 23, n. 4, p. 465+, 2005/10// 2005. ISSN 10743529. Acesso em: 2012/5/29/.

DRAKE, L. M.; SIMPER, R. Police efficiency in offences cleared: An analysis of English "Basic Command Units". **International Review of Law and Economics**, v. 25, n. 2, p. 186-208, Jun 2005. ISSN 0144-8188.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Administração - SEA à luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão**. 1998. p.85 (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ENSSLIN, L. et al. **ProKnow-C, Knowledge Development Process- Constructivist**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI, Brasil. 2010a.

\_\_\_\_\_. **ProKnow-C, Knowledge Development Process- Constructivist**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil. 2010b.

ENSSLIN, L. et al. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista. **Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010. ISSN 0101-7438.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001. ISBN 85-7474-093-4.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOTTSCHALK, P. Predictors of police investigation performance: An empirical study of Norwegian police as value shop. **International Journal of Information Management**, United Kingdom, v. 27, n. 1, p. 36-48, 2007. ISSN 0268-4012.

GOTTSCHALK, P.; HOLGERSSON, S. Stages of knowledge management technology in the value shop: the case of police investigation performance. **Expert Systems**, v. 23, n. 4, p. 183-193, 2006. ISSN 0266-4720, 0266-4720.

GREATBANKS, R.; TAPP, D. The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 27, n. 8, p. 846-873, 2007. ISSN 01443577 (ISSN).

HAJIALIAFZALI, H.; MOSS, J. R.; MAHMOOD, M. A. Efficiency measurement for hospitals owned by the Iranian Social Security Organisation. **Journal of Medical Systems**, v. 31, n. 3, p. 166-172, 2007. ISSN 01485598 (ISSN).

HARRY, B.; MALCOLM, J. B. Targeted criteria performance improvement: An investigation of a “most similar” UK police force. **International Journal of Public Sector Management**, v. 24, n. 4, p. 356-367, 2011. ISSN 0951-3558.

HIPÓLITO, M. M.; TASCA, J. E. **Superando o mito do espantalho: uma polícia orientada para a resolução dos problemas de segurança pública**. Florianópolis: Insular, 2012.

HUSEYIN, A. The efficiency of police stations in the city of Ankara: an application of data envelopment analysis. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 35, n. 1, p. 25-38, 2012. ISSN 1363-951X.

IUDICIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

KEENY, R. L. **Value-focused thinking: a path to creative decision making**. Cambridge: Havard University Press, 1992.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

LANDRY, M. A. A note on the concept of problem. **Europeam Group for Organizations Studies**, n. 16, p. 2315-2343, 1995.

LAZZARINI, Á. A segurança pública e o aperfeiçoamento da polícia no Brasil. **Força Policial**. São Paulo, n. 5. jan/mar, 1995.

MARCINEIRO, N. **Polícia Comunitária: Construindo segurança nas comunidades**. Florianópolis: Insular, 2009.

MARCINEIRO, N.; PACHECO, G. C. **Polícia Comunitária: evoluindo para a polícia do século XXI**. Florianópolis: Insular, 2005.

MAZEROLLE, L.; ROMBOUTS, S.; MCBROOM, J. The impact of COMPSTAT on reported crime in Queensland. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, United Kingdom, v. 30, n. 2, p. 237-256, 2007. ISSN 1363-951X, 1363-951X.

MEIER, K. J. et al. Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, n. 3, p. 357-377, July 1, 2007 2007.

MICHELLI, P.; NEELY, A. Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread. **Public Administration Review**, v. 70, n. 4, p. 591-600, Jul-Aug 2010. ISSN 0033-3352.

MIKE, B.; MIKE, K.; MONICA, F.-S. Managing through measures: a study of impact on performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 16, n. 4, p. 373-395, 2005. ISSN 1741-038X.

MOORE, M. H.; BRAGA, A. A. Measuring and improving police performance: the lessons of Compstat and its progeny. **Policing**, v. 26, n. 3, p. 439-453, 2003. ISSN 1363-951X, 1363-951X. Disponível em: <>.

NICHOLSON-CROTTY, S.; O'TOOLE, L. J. Public management and organizational performance: The case of law enforcement agencies. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 14, n. 1, p. 1-18, Jan 2004. ISSN 1053-1858.

O'TOOLE, L. J.; MEIER, K. J. The Human Side of Public Organizations. Contributions to Organizational Performance. **American Review of Public Administration**, v. 39, n. 5, p. 499-518, 2009. ISSN 0275-0740, 0275-0740.

PEREIRA, P. N. **Projeto de policiamento “Camboriú Mais Segura”**: estudo de caso das ações em redução dos crimes de letalidade violenta. 2014. 68 f. Monografia (Especialização em Administração de Segurança Pública) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

RANTANEN, H. et al. Performance measurement systems in the Finnish public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 20, n. 5, p. 415-433, 2007. ISSN 09513558 (ISSN).

REIS, R. R. ; MARCINEIRO, N. Análise da Contribuição da avaliação de desempenho da PMSC na redução dos indicadores de letalidade violenta na cidade de Camboriú, em 2013. **Ordem Pública**, v. 7, p. 79-99, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 334p.

ROBINSON, A. L. The impact of police social capital on officer performance of community policing. **Policing**, v. 26, n. 4, p. 656-689, 2003. ISSN 1363-951X, 1363-951X.

ROSA, F. S.; ENSSLIN, L.; LUNKES, R. J. Gestão da evidenciação ambiental: um estudo sobre as potencialidades e oportunidades do tema. **Engenharia Sanitária e Ambiental**, v. 16, p. 157-166, 2011.

ROSENFELD, R.; FORNANGO, R.; BAUMER, E. DID CEASEFIRE, COMPSTAT, AND EXILE REDUCE HOMICIDE?\*. **Criminology & Public Policy**, v. 4, n. 3, p. 419-449, 2005. ISSN 1745-9133.

ROY, B. **Multicriteria methodology for decision aiding**. Dordrecht: Klumer Academic Publishers, 1996.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. **Plano de comando: Polícia Militar de Santa Catarina**. 2. ed., Florianópolis: PMSC, 2013.

SHANE, J. M. Performance management in police agencies: a conceptual framework. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, United Kingdom, v. 33, n. 1, p. 6-29, 2010. ISSN 1363-951X, 1363-951X.

SIMERAY, J.P. **A Estrutura da empresa: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas**. Tradução Gilberto Luiz J. Heilborn. Rio de Janeiro: LTC, 1970.

SKINNER, W. The productivity paradox. **Management Review**, n. 75, p. 41-45, 1986.

TASCA, J. E. et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7631-655, 2010.

VALMORBIDA, S. M. L. et al. Gestão pública com foco em resultados: evidenciação de oportunidades de pesquisa. **Revista CAP**, v. 5, n. 5, p. 126-136, 2011.

VERMA, A.; GAVIRNENI, S. Measuring Police Efficiency in India: An Application of Data Envelopment Analysis. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, United Kingdom, v. 29, n. 1, p. 125-145, 2006. ISSN 1363-951X, 1363-951X.

WINTERFELDT, D. V.; EDWARDS, W. **Decision Analysis and Behavioral Research**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

WU, T. H.; CHEN, M. S.; YEH, J. Y. Measuring the performance of police forces in Taiwan using data envelopment analysis. **Evaluation and Program Planning**, v. 33, n. 3, p. 246-254, 2010. ISSN 01497189 (ISSN).

## APÊNDICEA -INDICADORES DE DESEMPENHO DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA

### 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.1. Resultados (60%)

1.1.1. Redução do Crime (66%)

1.1.1.1. Letalidade Violenta (15%)

#### Objetivo

Reduzir a letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com a Polícia Militar e com a Polícia Civil).

#### Indicador de Desempenho

Número de mortes em decorrência de letalidade violenta, por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N6	200	5 ou menos
	N5	166	7,5
<b>BOM</b>	N4	100	10
<b>NEUTRO</b>	N3	0	12,5
	N2	-44	15
	N1	-100	17,5 ou mais

#### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	ACI
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM Isolada – para OPM com desempenho abaixo de neutro ou com aumento do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com aumento do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Letalidade violenta

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.1. Resultados (60%)

1.1.1. Redução do Crime (66%)

**1.1.1.2. Tentativa de homicídio e de latrocínio (14%)**

**Objetivo**

Reduzir as tentativas de homicídios e de latrocínio

**Indicador de Desempenho**

Número de tentativas de homicídio e de latrocínio, por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N8	200	10 ou menos
	N7	177	11
	N6	155	12
	N5	110	13
<b>BOM</b>	N4	100	14
<b>NEUTRO</b>	N3	0	15
	N2	-44	16
	N1	-100	17 ou mais

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓ Mensal
Avaliação		
Fontes de Dados		✓ SISP ou SADE ou EMAPE
Órgãos Responsáveis		✓ RPM
Desdobramentos		✓ Controle de desempenho no indicador;
		✓ Projeto (BPM e Cia PM Isolada – para OPM com desempenho abaixo de neutro ou com aumento do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com aumento do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓ Subcomando Geral
		✓ EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Tentativa de homicídio

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.1. Resultados (60%)

1.1.1. Redução do Crime (66%)

**1.1.1.3. Lesões Corporais (4%)**

**Objetivo**

Reduzir os crimes relacionados a lesões corporais.

**Indicador de Desempenho**

Número de lesões corporais, por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N8	175	40 ou menos
	N7	150	45
	N6	125	50
<b>BOM</b>	N5	100	56
	N4	50	62
<b>NEUTRO</b>	N3	0	69
	N2	-42	75
	N1	-100	83 ou mais

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	SISP ou SADE ou EMAPE
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM Isolada – para OPM com desempenho abaixo de neutro ou com aumento do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com aumento do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime /Lesões corporais

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.1. Resultados (60%)

1.1.1. Redução do Crime (66%)

**1.1.1.4. Roubo (13%)**

**Objetivo**

Reduzir os roubos.

**Indicador de Desempenho**

Número de roubos, por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N8	183	115 ou menos
	N7	166	125
	N6	150	135
<b>BOM</b>	N5	133	145
	N4	100	155
	N3	66	135
<b>NEUTRO</b>	N2	0	175
	N1	-83	185 ou mais

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓ Mensal
Avaliação		
Fontes de Dados		✓ SISP ou SADE ou EMAPE
Órgãos Responsáveis		✓ RPM
Desdobramentos		✓ Controle de desempenho no indicador;
		✓ Projeto (BPM e Cia PM Isolada – para OPM com desempenho abaixo de neutro ou com aumento do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com aumento do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓ Subcomando Geral
		✓ EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime /Roubo

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.1. Resultados (60%)

1.1.1. Redução do Crime (66%)

**1.1.1.5. Furto (11%)**

**Objetivo**

Reduzir os furtos.

**Indicador de Desempenho**

Número de furtos, por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N8	183	530,5 ou menos
	N7	166	570,4
	N6	150	613,4
<b>BOM</b>	N5	133	659,5
	N4	100	709,2
	N3	66	762,6
<b>NEUTRO</b>	N2	0	820
	N1	-83	877,4 ou mais

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	SISP ou SADE ou EMAPE
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM Isolada – para OPM com desempenho abaixo de neutro ou com aumento do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com aumento do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

## Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime /Furto

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.1. Resultados (60%)

1.1.1. Redução do Crime (66%)

**1.1.1.6. Dano (2%)****Objetivo**

Reduzir os crimes de dano.

**Indicador de Desempenho**

Número de crimes de dano, por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N8	180	94,8 ou menos
	N7	160	99,8
	N6	140	105
<b>BOM</b>	N5	133	110,6
	N4	100	116,4
	N3	60	122,5
<b>NEUTRO</b>	N2	0	129
	N1	-80	135,45 ou mais

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação		✓	SISP ou SADE ou EMAPE
Fontes de Dados		✓	RPM
Órgãos Responsáveis		✓	Controle de desempenho no indicador;
Desdobramentos		✓	Projeto (BPM e Cia PM Isolada – para OPM com desempenho abaixo de neutro ou com aumento do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com aumento do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Dano

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.1. Resultados (60%)

1.1.1. Redução do Crime (66%)

**1.1.1.7. Tráfico e posse de crack (6%)**

**Objetivo**

Reduzir o tráfico e a posse de crack.

**Indicador de Desempenho**

Quantidade de crack apreendido (em quilogramas), por policial militar lotado em unidade operacional, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N8	200	0,0122 ou mais
	N7	175	0,011
	N6	150	0,0098
<b>BOM</b>	N5	100	0,0085
	N4	50	0,0072
<b>NEUTRO</b>	N3	0	0,006
	N2	-42	0,0048
	N1	-100	0,0035 ou menos

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	SISP ou SCTC
Órgãos Responsáveis		✓	RPM e BOPE e GEChoque
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro ou com redução do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou em que não houve nenhuma apreensão por 03 meses consecutivos ou com redução do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/ Tráfico e posse de crack

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.1. Resultados (60%)

1.1.1. Redução do Crime (66%)

1.1.1.8. Tráfico e posse de cocaína (5%)

### Objetivo

Reduzir o tráfico e a posse de cocaína.

### Indicador de Desempenho

Quantidade de cocaína apreendida (em quilogramas), por policial militar lotado em unidade operacional, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N8	200	0,018 ou mais
	N7	175	0,016
	N6	150	0,014
<b>BOM</b>	N5	100	0,012
	N4	50	0,01
<b>NEUTRO</b>	N3	0	0,008
	N2	-42	0,006
	N1	-100	0,004 ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	SISP ou SCTC
Órgãos Responsáveis		✓	RPM e BOPE e GEChoque
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro ou com redução do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou em que não houve nenhuma apreensão por 03 meses consecutivos ou com redução do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Tráfico e posse de cocaína

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.1. Resultados (60%)

1.1.1. Redução do Crime (66%)

**1.1.1.9. Tráfico e posse de maconha (5%)**

**Objetivo**

Reduzir o tráfico e a posse de maconha.

**Indicador de Desempenho**

Quantidade de maconha apreendida (em quilogramas), por policial militar lotado em unidade operacional, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N8	200	0,50 ou mais
	N7	160	0,45
	N6	120	0,4
<b>BOM</b>	N5	100	0,35
	N4	50	0,3
<b>NEUTRO</b>	N3	0	0,25
	N2	-33	0,2
	N1	-100	0,15 ou menos

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	SISP ou SCTC
Órgãos Responsáveis		✓	RPM e BOPE e GEChoque
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro ou com redução do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou em que não houve nenhuma apreensão por 03 meses consecutivos ou com redução do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Tráfico e posse de maconha

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.1. Resultados (60%)

1.1.1. Redução do Crime (66%)

**1.1.1.10. Posse ou porte ilegal/irregular de arma de fogo (10%)**

**Objetivo**

Reduzir a prática dos crimes relacionados à posse ou porte ilegal/irregular de arma de fogo.

**Indicador de Desempenho**

Número de armas de fogo apreendidas, por policial militar lotado em unidade operacional, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N8	200	0,32 ou mais
	N7	180	0,3
	N6	149	0,28
<b>BOM</b>	N5	100	0,26
	N4	60	0,24
<b>NEUTRO</b>	N3	0	0,22
	N2	-50	0,2
	N1	-100	0,18 ou menos

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	da	✓ Mensal
Fontes de Dados		✓ SISP ou SCTC
Órgãos Responsáveis		✓ RPM e BOPE e GEChoque
Desdobramentos		✓ Controle de desempenho no indicador;
		✓ Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro ou com redução do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou em que não houve nenhuma apreensão por 03 meses consecutivos ou com redução do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓ Subcomando Geral
		✓ EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Posse ou porte ilegal/irregular de arma de fogo

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.1. Resultados (60%)

1.1.1. Redução do Crime (66%)

**1.1.1.11. Perturbação do trabalho ou sossego alheios (9%)**

**Objetivo**

Reduzir as contravenções penais de perturbação do trabalho e sossego alheios.

**Indicador de Desempenho**

Número de contravenções de perturbação do trabalho ou sossego alheios, por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N8	130	735 ou menos
	N7	115	745
<b>BOM</b>	N6	100	795
	N5	76	845
	N4	53	895
	N3	30	945
<b>NEUTRO</b>	N2	0	995
	N1	-80	1045 ou mais

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	SISP ou SADE ou EMAPE
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro ou com aumento do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com aumento do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Perturbação do trabalho e sossego alheios

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.1. Resultados (60%)

1.1.1. Redução do Crime (66%)

1.1.1.12. Vias de fato (3%)

**Objetivo**

Reduzir as contravenções penais de perturbação de vias de fato.

**Indicador de Desempenho**

Número de contravenções de vias de fato, por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N8	200	280,6 ou mais
	N7	180	311,7
	N6	160	346,4
	N5	140	384,9
<b>BOM</b>	N4	100	427,6
	N3	60	475,2
<b>NEUTRO</b>	N2	0	528
	N1	-80	508,8 ou mais

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	SISP ou SADE ou EMAPE
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro ou com aumento do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com aumento do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Vias de fato

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.1. Resultados (60%)

1.1.1. Redução do Crime (66%)

1.1.1.13. Ameaça (3%)

**Objetivo**

Reduzir os crimes de ameaça.

**Indicador de Desempenho**

Número de crimes de ameaça, por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N8	200	206 ou mais
	N7	185	226
	N6	157	246
	N5	128	266
<b>BOM</b>	N4	100	286
	N3	50	306
<b>NEUTRO</b>	N2	0	326
	N1	-66	346 ou mais

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	SISP ou SADE ou EMAPE
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro ou com aumento do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com aumento do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

## Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução do crime/Ameaça

### 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.1. Resultados (60%)

1.1.2. Redução da violência no trânsito em rodovias estaduais (10%)

**1.1.2.1. Redução dos Acidentes de trânsito em rodovias estaduais (40%)**

#### Objetivo

Reduzir os acidentes de trânsito em rodovias estaduais.

#### Indicador de Desempenho

Variação percentual do total de acidentes de trânsito ocorridos nas rodovias estaduais em relação ao mês anterior.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	140	Redução de 6% ou mais (ou nenhuma morte, quando no mês anterior também não houve)
<b>BOM</b>	N4	100	Redução de 4%
	N3	60	Redução de 2%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	0
	N1	-80	Aumento de 2% ou mais

#### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	Sistema do BPMRv
Órgãos Responsáveis		✓	CPME/BPMRv
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução dos acidentes de trânsito em rodovias estaduais

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.1. Resultados (60%)

1.1.2. Redução da violência no trânsito em rodovias estaduais (10%)

**1.1.2.2. Redução das mortes em acidentes de trânsito nas rodovias estaduais (60%)**

**Objetivo**

Reduzir as mortes decorrentes de acidente de trânsito em rodovias estaduais.

**Indicador de Desempenho**

Varição percentual das mortes em acidentes de trânsito nas rodovias estaduais em relação ao mês anterior.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	160	Redução de 6% ou mais (ou nenhuma morte, quando no mês anterior também não houve)
<b>BOM</b>	N4	100	Redução de 4%
	N3	70	Redução de 2%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	0
	N1	-80	Aumento de 2% ou mais

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	Sistema do BPMRv
Órgãos Responsáveis		✓	CPME/BPMRv
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Redução das mortes em acidentes de trânsito nas rodovias estaduais.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.1. Resultados (60%)

### 1.1.3. Redução do medo do crime (10%)

#### Objetivo

Reduzir o medo do crime.

#### Indicador de Desempenho

Percentual dos membros da comunidade que relataram, em entrevista, possuir algumas destas sensações ou ter percebido algum destes comportamentos nos demais membros da comunidade devido a crime ou violência: Evita frequentar locais com grande concentração de pessoas; deixa de ir a lugares da cidade ou a certos bancos ou caixas eletrônicos; evita conviver com vizinhos; evita usar algum transporte coletivo que precisaria usar; evita sair à noite ou chegar muito tarde a sua casa ou muda de caminho entre a casa e o trabalho ou a escola ou ao lazer.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	Nenhum dos membros da comunidade relatou possuir ou ter presenciado sentimentos ou comportamentos relacionados ao medo do crime.
<b>BOM</b>	N4	100	25% dos membros da comunidade.
	N3	55	50% dos membros da comunidade.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	75% dos membros da comunidade.
	N1	-100	100% dos membros da comunidade.

#### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Anual
Fontes de Dados		✓	Pesquisa de vitimização
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Medo do crime.

## **1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.1. Resultados (60%)

1.1.4. Satisfação da comunidade (14%)

**1.1.4.1. Confiança na Polícia Militar (33%)**

### **Objetivo**

Ampliar a confiança das pessoas na Polícia Militar.

### **Indicador de Desempenho**

Percentual de pessoas da comunidade que confiam na Polícia Militar.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	200	100% das pessoas satisfeitas.
<b>BOM</b>	N3	100	75% das pessoas satisfeitas.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	50% das pessoas satisfeitas.
	N1	-100	25% das pessoas satisfeitas.

### **Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Anual
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	Pesquisa de vitimização
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Opinião pública/Satisfação da comunidade/Confiança na Polícia Militar.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.1. Resultados (60%)

1.1.4. Satisfação da comunidade (14%)

1.1.4.2. Atendimento (18%)

### Objetivo

Ampliar a satisfação das pessoas com o atendimento da Polícia Militar no que se refere ao comparecimento da guarnição ao local dos fatos e ao tempo-resposta do atendimento.

### Indicador de Desempenho

Percentual de pessoas da comunidade satisfeitas com o atendimento da Polícia Militar no que se refere ao comparecimento da guarnição ao local dos fatos e ao tempo-resposta do atendimento.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	200	100% das pessoas satisfeitas.
<b>BOM</b>	N3	100	75% das pessoas satisfeitas.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	50% das pessoas satisfeitas.
	N1	-100	25% das pessoas satisfeitas.

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Anual
Fontes de Dados		✓	Pesquisa de vitimização
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Opinião pública/Satisfação da comunidade/Atendimento.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.1. Resultados (60%)

1.1.4. Satisfação da comunidade (14%)

**1.1.4.3. Correção de atitudes e procedimentos (22%)**

### Objetivo

Ampliar a satisfação das pessoas com o atendimento da Polícia Militar no que se refere à correção de atitudes e adequação dos procedimentos dos policiais militares durante o atendimento prestado.

### Indicador de Desempenho

Percentual de pessoas da comunidade satisfeitas com o atendimento da Polícia Militar no que se refere à correção de atitudes e adequação dos procedimentos dos policiais militares durante o atendimento prestado.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	200	100% das pessoas satisfeitas.
<b>BOM</b>	N3	100	75% das pessoas satisfeitas.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	50% das pessoas satisfeitas.
	N1	-100	25% das pessoas satisfeitas.

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Anual
Fontes de Dados		✓	Pesquisa de vitimização
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Opinião pública/Satisfação da comunidade/Correção de atitudes e procedimentos.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.1. Resultados (60%)

1.1.4. Satisfação da comunidade (14%)

1.1.4.4. Preparo dos policiais militares (27%)

### Objetivo

Ampliar a satisfação das pessoas com o atendimento da Polícia Militar no que se refere ao preparo dos policiais militares que atenderam a ocorrência.

### Indicador de Desempenho

Percentual de pessoas da comunidade satisfeitas com o atendimento da Polícia Militar no que se refere ao preparo dos policiais militares que atenderam a ocorrência.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	200	100% das pessoas satisfeitas.
<b>BOM</b>	N3	100	75% das pessoas satisfeitas.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	50% das pessoas satisfeitas.
	N1	-100	25% das pessoas satisfeitas.

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Anual
Fontes de Dados		✓	Pesquisa de vitimização
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Resultados/Opinião pública/Satisfação da comunidade/Preparo dos policiais militares.

## **1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.1. PROERD (14%)

1.2.1.1.1. 5º Ano (75%)

### **Objetivo**

Ampliar o número de turmas do 5º ano das redes pública (federal, estadual e municipal) e particular atendidas pelo PROERD.

### **Indicador de Desempenho**

Percentual de turmas do 5º ano das redes pública (federal, estadual e municipal) e particular atendidas pelo PROERD.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	125	100%
<b>BOM</b>	N4	100	90%
	N3	50	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	70%
	N1	-100	60% ou menos

### **Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	SisPROERD
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Ações de prevenção/PROERD/5º Ano.

### **1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.1. PROERD (14%)

1.2.1.1.2. Currículo de Pais (25%)

#### **Objetivo**

Ampliar a aplicação do Currículo de Pais.

#### **Indicador de Desempenho**

Percentual de municípios catarinenses em que é desenvolvido o Currículo de Pais.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	150	50% ou mais
<b>BOM</b>	N4	100	40%
	N3	50	30%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	20%
	N1	-100	10% ou menos

#### **Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	SisPROERD
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Ações de prevenção/PROERD/Currículo de país

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.2. Ação sobre as causas (20%)

1.2.1.2.1. Resolução de problemas (80%)

### Objetivo

Ampliar o número de OPMs que utilizam metodologia para análise e resolução de problemas locais de segurança pública e apoiam o seu emprego nos Conselhos Comunitários de Segurança.

### Indicador de Desempenho

Percentual de OPMs que utilizam metodologia para análise e resolução de problemas locais de segurança pública e apoiam o seu emprego nos Conselhos Comunitários de Segurança.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
	N3	66	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	40%
	N1	-100	20% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Semestral
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-3 (padronização de procedimento)
		✓	RPM (implantação)
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (EMG/PM-3).
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Ações de prevenção/Ação sobre as causas/Resolução de problemas.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.2. Ação sobre as causas (20%)

1.2.1.2.2. **Mediação de conflitos (10%)**

### Objetivo

Ampliar o número de OPMs que empregam policiais militares na mediação de conflitos junto à comunidade e implantar a concepção de justiça restaurativa nesses processos.

### Indicador de Desempenho

Percentual de OPMs que empregam policiais militares na mediação de conflitos junto à comunidade.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	120	60% ou mais
<b>BOM</b>	N4	100	50%
	N3	50	40%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	39%
	N1	-50	20% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-3 (padronização de procedimento)
		✓	RPM (implantação)
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (EMG/PM-3).
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Ações de prevenção/Ação sobre as causas/Mediação de conflitos.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.2. Ação sobre as causas (20%)

1.2.1.2.3. Escola mais segura (10%)

### Objetivo

Ampliar o número de OPMs que identificam, priorizam e analisam os problemas/riscos de segurança pública nos estabelecimentos escolares catarinenses e entorno, e estabelecem parcerias com a comunidade escolar para gerar e implantar respostas que erradiquem ou minimizem os problemas identificados.

### Indicador de Desempenho

Percentual de OPMs que desenvolvem a ação “Escola mais segura”.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
	N3	66	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	40%
	N1	-100	20% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	DotProject
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-3 (padronização de procedimento)
		✓	RPM (implantação)
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (EMG/PM-3).
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Ações de prevenção/Ação sobre as causas/Escola mais segura.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.3. Vistorias de segurança (16%)

1.2.1.3.1. **Visitas preventivas residenciais e comerciais (45%)**

### Objetivo

Ampliar o número de OPMs que realizam vistorias preventivas a residências e estabelecimentos comerciais para ofertar uma consultoria de segurança calcada em prevenção situacional e prevenção ao crime através do desenho urbano.

### Indicador de Desempenho

Percentual de OPMs que realizam visitas preventivas a residências e estabelecimentos comerciais para proporcionar uma consultoria de segurança calcada em prevenção situacional e prevenção ao crime através do desenho urbano.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	166	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
	N3	50	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	40%
	N1	-100	20% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-3 (padronização de procedimento)
		✓	RPM (implantação)
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (EMG/PM-3).
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Ações de prevenção/Visitas de segurança/Vistorias preventivas residenciais e comerciais.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.3. Vistorias de segurança (16%)

1.2.1.3.2. Atendimento pós-crime (20%)

### Objetivo

Ampliar o número de OPMs que realizam visitas às vítimas de crime para ofertar informações destinadas a reduzir a re-vitimização, bem como colher informações sobre os infratores e seu *modus operandi* para subsidiar estratégias e ações preventivas e repressivas.

### Indicador de Desempenho

Percentual de OPMs que realizam visitas às vítimas de crime para ofertar informações destinadas a reduzir a re-vitimização, bem como colher informações sobre os infratores e seu *modus operandi* para subsidiar estratégias e ações preventivas e repressivas.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	166	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
	N3	50	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	40%
	N1	-100	20% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Semestral
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	DotProject
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-3 (padronização de procedimento)
		✓	RPM (implantação)
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (EMG/PM-3).
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Ações de prevenção/Visitas de segurança/Atendimento pós-crime.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.3. Vistorias de segurança (16%)

1.2.1.3.3. **Vistoria de segurança em locais de eventos (35%)**

### Objetivo

Ampliar o número de OPMs que condicionam o envio de policiamento a eventos mediante a realização de vistoria de segurança prévia e ao atendimento das orientações decorrentes da análise policial consolidados em Laudos de Ordem Pública.

### Indicador de Desempenho

Percentual de OPMs que condicionam o envio de policiamento a eventos mediante a realização de vistoria de segurança prévia e ao atendimento das orientações decorrentes da análise policial consolidadas em Laudos de Ordem Pública.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	90%
	N3	50	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	70%
	N1	-100	60% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Semestral
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	DotProject
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-3 (padronização de procedimento)
		✓	RPM (implantação)
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (EMG/PM-3).
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Ações de prevenção/Visitas de segurança/Vistoria de segurança em locais de eventos.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.4. Patrulhamento preventivo (21%)

1.2.1.4.1. Setorização (30%)

### Objetivo

Definir a articulação da PMSC até o nível de subsetor, visando atribuir responsabilidade territorial aos policiais militares.

### Indicador de Desempenho

Percentual de RPM que apresentaram plano de articulação regional até o nível de subsetor, em conformidade com a normativa do Comando Geral.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	90%
	N3	66	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	70%
	N1	-100	60% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Semestral
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	DotProject
		✓	Plano de articulação regional
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (RPM).
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de Serviço/Ações de prevenção/Patrolhamento preventivo/Setorização

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.4. Patrolhamento preventivo (21%)

**1.2.1.4.2. Responsabilidade Social (70%)**

**Objetivo**

Ampliar o número de OPMs com policiais militares realizando o patrolhamento preventivo sempre no mesmo setor ou subsetor, de tal forma a se aproximar das pessoas, conhecê-las e fazer-se conhecer, proporcionando, assim, uma interação e atuação direcionada aos problemas locais.

**Indicador de Desempenho**

Percentual de OPMs com policiais militares realizando o patrolhamento preventivo sempre no mesmo setor ou subsetor, de tal forma a se aproximar das pessoas, conhecê-las e fazer-se conhecer, proporcionando, assim, uma atuação direcionada aos problemas locais.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	90%
	N3	66	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	70%
	N1	-100	60% ou menos

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	DotProject
Órgãos Responsáveis		✓	Sistema de recursos humanos
Desdobramentos		✓	RPM
		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (RPM).
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de Serviço/Ações de prevenção/Patrolhamento preventivo/ Responsabilidade territorial.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.5. Trânsito (12%)

1.2.1.5.1. Unidades especializadas de trânsito (30%)

### Objetivo

Implantar unidades especializadas de trânsito nas organizações policiais militares de área, buscando contribuir para a segurança do trânsito e a mobilidade urbana.

### Indicador de Desempenho

Percentual de BPM/Gu Esp PM com unidades especializadas de trânsito, em conformidade com normativa do Comando Geral.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	128	100%
<b>BOM</b>	N4	100	90%
	N3	57	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	70%
	N1	-71	60% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Semestral
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
		✓	Relatório de auditoria
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM/Gu Esp PM).
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de Serviço/Ações de prevenção/Trânsito/Unidades especializadas

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.5. Trânsito (12%)

**1.2.1.5.2. Competências de fiscalização de trânsito do Estado (35%)**

**Objetivo**

Buscar que as competências de fiscalização do Estado sejam delegadas exclusivamente para a Polícia Militar.

**Indicador de Desempenho**

Percentual dos municípios com agentes municipais de trânsito em que a fiscalização das infrações de competência do Estado é realizada, exclusivamente, pela Polícia Militar.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	150	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
	N3	50	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	40%
	N1	-62	30% ou menos

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Anual
Fontes de Dados		✓	Relatório específico da Comissão para Estudos de Assuntos de Trânsito da PMSC
Órgãos Responsáveis		✓	Gabinete do Comando Geral
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Sociedade e cidadãos/Prestação de Serviço/Ações de prevenção/Trânsito/Competências de fiscalização do Estado.

### **1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.5. Trânsito (12%)

**1.2.1.5.3. Programa Cidadão do Trânsito (15%)**

#### **Objetivo**

Consolidar o Programa Cidadão do Trânsito com vistas a promover a conscientização de condutores de veículos e pedestres que utilizam as rodovias estaduais catarinenses.

#### **Indicador de Desempenho**

Percentual dos municípios com agentes municipais de trânsito em que a fiscalização das infrações de competência do Estado é realizada, exclusivamente, pela Polícia Militar.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	150	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
	N3	50	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	40%
	N1	-50	30% ou menos

#### **Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	Relatório específico do BPMRv
Órgãos Responsáveis		✓	CPME
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Sociedade e cidadãos/Prestação de Serviço/Ações de prevenção/Trânsito/Programa Cidadão do Trânsito.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.5. Trânsito (12%)

**1.2.1.5.4. Operações preventivas de trânsito nas rodovias estaduais (20%)**

### Objetivo

Intensificar as operações preventivas (operação radar, operação lei seca etc.) nas rodovias estaduais, visando à redução da violência no trânsito.

### Indicador de Desempenho

Percentual de operações preventivas de trânsito programadas que foram efetivamente executadas.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	150	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
	N3	50	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	40%
	N1	-50	30% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	Relatório específico do BPMRv
Órgãos Responsáveis		✓	CPME
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Ações de prevenção/Trânsito/Operações preventivas de trânsito nas rodovias estaduais.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.6. Radiopatrulhamento aéreo (8%)

### Objetivo

Expandir o radiopatrulhamento aéreo para as regiões do Planalto e Sul de Santa Catarina.

### Indicador de Desempenho

Efetivação das Cias do BAPM nas cidades de Lages e Criciúma.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	150	Efetivação das Cias PM do BAPM sediadas em Lages e Criciúma.
<b>BOM</b>	N3	100	Efetivação da Cia PM do BAPM sediada em Lages.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	Efetivação da Cia PM do BAPM sediada em Criciúma.
	N1	-80	nenhuma nova Cia PM do BAPM efetivada.

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	CPME
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
Órgãos de Controle		✓	Projeto (BAPM)
		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Ações de prevenção/Radiopatrulhamento aéreo.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.7. Proteção Ambiental (9%)

1.2.1.7.1. **Protetor Ambiental Mirim (45%)**

### Objetivo

Ampliar o número de crianças e adolescentes atendidos pelo programa Protetor Ambiental Mirim.

### Indicador de Desempenho

Número de crianças e adolescentes em formação no programa Protetor Ambiental Mirim, por policial militar do BPMA, nos últimos de 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	150	2 ou mais
<b>BOM</b>	N3	100	1,5
<b>NEUTRO</b>	N2	0	1
	N1	-50	0,5 ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	Controle interno do BPMA
Órgãos Responsáveis		✓	CPME
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
Órgãos de Controle		✓	Projeto (Cias do BPMA)
		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Ações de prevenção/Protetor ambiental mirim.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.1. Ações de Prevenção (65%)

1.2.1.7. Proteção Ambiental (9%)

1.2.1.7.2. Patrulhamento ambiental (55%)

### Objetivo

Ampliar as operações de patrulhamento ambiental em unidades de conservação e suas áreas de entorno, e corredores ecológicos.

### Indicador de Desempenho

Número de operações de patrulhamento ambiental realizadas em unidades de conservação e suas áreas de entorno, e corredores ecológicos, por policial militar do BPMA, mensalmente.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	150	0,4 ou mais
<b>BOM</b>	N3	100	0,3
<b>NEUTRO</b>	N2	0	0,2
	N1	-80	0,1 ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	CPME
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
		✓	Projeto (BPMA)
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Ações de prevenção/Patrolhamento ambiental

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.2. Respostas às emergências (35%)

1.2.2.1. Atendimento à comunidade no 190 (45%)

**1.2.2.1.1. Garantia de atendimento no 190 (70%)**

**Objetivo**

Garantir que as ligações realizadas ao telefone de emergência 190 serão atendidas na primeira tentativa.

**Indicador de Desempenho**

Percentual das ligações realizadas ao telefone de emergência 190, nas CREs, que são atendidas na primeira tentativa (não dão sinal de ocupado e nem tocam até encerrar a ligação).

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
BOM	N4	200	100%
	N3	100	90%
NEUTRO	N2	0	80%
	N1	-100	70% ou menos

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	Sistema Asterisk
Órgãos Responsáveis		✓	Coordenação das CREs
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
		✓	Projeto (CRE – para CRE com desempenho abaixo do neutro ou com redução do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com redução do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses)
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Resposta às emergências/Garantia de atendimento à comunidade no 190.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.2. Respostas às emergências (35%)

1.2.2.1. Atendimento à comunidade no 190 (45%)

1.2.2.1.2. **Celeridade no atendimento no 190 (30%)**

### Objetivo

Garantir que o cidadão inicie seu contato com o atendente na central de emergência 190 no menor tempo possível.

### Indicador de Desempenho

Percentual de ligações ao telefone de emergência 190 que são atendidas em até 5 segundos, nas CREs.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	90%
	N3	50	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	70%
	N1	-100	60% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	Sistema Asterisk
Órgãos Responsáveis		✓	Coordenação das CREs
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
		✓	Projeto (CRE – para CRE com desempenho abaixo do neutro ou com redução do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com redução do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses)
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Resposta às emergências/Atendimento à comunidade no 190/Celeridade do atendimento no 190

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.2. Respostas às emergências (35%)

1.2.2.2. Pleno atendimento (55%)

1.2.2.2.1. **Garantia de atendimento no local dos fatos (50%)**

### Objetivo

Garantir que as Guarnições PM compareçam no local dos fatos nas solicitações de atendimento relacionadas a crime, contravenção, acidente de trânsito e averiguação de atitude suspeita.

### Indicador de Desempenho

Percentual das solicitações de atendimento relacionadas a crime, contravenção, acidente de trânsito e averiguação de atitude suspeita em que uma Guarnição PM esteve no local dos fatos.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
<b>BOM</b>	N5	100	100%
	N4	50	90%
<b>NEUTRO</b>	N3	0	80%
	N2	-50	70%
	N1	-100	60% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	SADE
Órgãos Responsáveis		✓	Sistema de gestão da frota
Desdobramentos		✓	RPM
Órgãos de Controle		✓	Controle de desempenho no indicador
		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Resposta às emergências/Pleno atendimento/Garantia de atendimento no local dos fatos

**1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.2. Respostas às emergências (35%)

1.2.2.2. Pleno atendimento (55%)

1.2.2.2.2. **Lavratura dos Boletins de Ocorrência (BO-TC; BO-PF/Ap; BO-COP;BO-AT) (20%)**

**Objetivo**

Ampliar os atendimentos em que o cidadão teve garantido o seu direito a lavratura do Boletim de Ocorrência pela Polícia Militar (BO-TC; BO-PF/Ap; BO-COP; BO-AT).

**Indicador de Desempenho**

Percentual dos atendimentos em que o cidadão teve garantido o seu direito a lavratura do Boletim de Ocorrência pela Polícia Militar (BO-TC; BO-PF/Ap; BO-COP; BO-AT).

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	90%
	N3	50	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	70%
	N1	-80	60% ou menos

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	✓ Mensal
Fontes de Dados	✓ SADE
	✓ Sistema de ocorrências
Órgãos Responsáveis	✓ RPM
Desdobramentos	✓ Controle de desempenho no indicador;
	✓ Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro ou com redução do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com redução do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle	✓ Subcomando Geral
	✓ EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de Serviço/Resposta às emergências/Pleno atendimento/Lavratura dos Boletins de Ocorrência (BO-TC; BO-PF/ Ap; BO-COP; BO-AT).

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.2. Respostas às emergências (35%)

1.2.2.2. Pleno atendimento (55%)

**1.2.2.2.3. Atendimento das comunicações de ocorrência ambiental (12%)**

### Objetivo

Garantir o atendimento das comunicações de ocorrência ambiental realizadas pela sociedade às unidades do BPMA.

### Indicador de Desempenho

Percentual das comunicações de ocorrência ambiental, realizadas pela sociedade e atendidas pelas unidades do BPMA, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	90%
	N3	50	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	70%
	N1	-80	60% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	Controle BPMA
Órgãos Responsáveis		✓	CPME
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro ou com redução do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com redução do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Resposta às emergências/Pleno atendimento/Atendimento das comunicações de ocorrência ambiental.

## **1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)**

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.2. Respostas às emergências (35%)

1.2.2.2. Pleno atendimento (55%)

**1.2.2.2.4. Atendimento das requisições do Ministério Público e Poder Judiciário (10%)**

### **Objetivo**

Garantir o atendimento das requisições referentes à apuração de infrações ambientais, realizadas pelo Ministério Público e Poder Judiciário.

### **Indicador de Desempenho**

Percentual das requisições referentes à apuração de infrações ambientais, realizadas pelo Ministério Público e Poder Judiciário, atendidas pelas unidades do BPMA, nos últimos 12 meses.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
<b>BOM</b>	N4	100	100%
	N3	50	70%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	60%
	N1	-80	50% ou menos

### **Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	Controle BPMA
Órgãos Responsáveis		✓	CPME
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro ou com redução do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com redução do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de serviço/Resposta às emergências/Pleno atendimento/Atendimento das requisições do Ministério Público e Poder Judiciário.

## 1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

1.2. Prestação de Serviço (40%)

1.2.2. Respostas às emergências (35%)

1.2.2.2. Pleno atendimento (55%)

### 1.2.2.2.5. Decisão de processos administrativos ambientais (8%)

#### Objetivo

Garantir que os processos administrativos ambientais instaurados pelo BPMA nos anos de 2009, 2010, 2011 tenham suas decisões prolatadas.

#### Indicador de Desempenho

Percentual dos processos administrativos ambientais instaurados pelo BPMA nos anos de 2009, 2010, 2011 que já tiveram suas decisões prolatadas.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
<b>BOM</b>	N5	100	100%
	N4	60	90%
<b>NEUTRO</b>	N3	0	80%
	N2	-60	70%
	N1	-100	60% ou menos

#### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	Sistema de Gestão de Acompanhamento das Infrações Ambientais - GAIA
Órgãos Responsáveis		✓	CPME
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (BPM e Cia PM isolada – para OPM com desempenho abaixo do neutro ou com redução do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com redução do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle		✓	Subcomando Geral
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro - Sociedade e cidadãos/Prestação de Serviço/Resposta às emergências/Pleno atendimento/Decisão em processos administrativos ambientais.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.1. Assistência ao policial militar e sua família (30%)

2.1.1.1. Moradia (14%)

2.1.1.1.1. Casa própria (30%)

### Objetivo

Ampliar o número de policiais militares com “casa própria”.

### Indicador de Desempenho

Percentual dos policiais militares sem “casa própria” que solicitaram apoio para a aquisição e foram auxiliados pela DSPS.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	150	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
	N3	50	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	40%
	N1	-60	20% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i> ;
		✓	Cadastro de policiais militares interessados em ter a moradia própria e relatórios de atendimento.
Órgãos Responsáveis		✓	DSPS
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DSPS).
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial Militar/Condições pessoais de trabalho/Assistência ao policial militar e sua família/Moradia/Casa própria

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.1. Assistência ao policial militar e sua família (30%)

2.1.1.1. Moradia (14%)

2.1.1.1.2. Moradia segura (70%)

### Objetivo

Apoiar os policiais militares que moram em área de risco criminal ou ambiental na obtenção de moradia própria em locais mais adequados a sua segurança, caso desejem.

### Indicador de Desempenho

Percentual de policiais militares que moram em área de risco criminal ou ambiental que solicitaram apoio para a aquisição de moradia própria em locais mais adequados a sua segurança e foram auxiliados pela DSPS.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	170	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
	N3	60	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	40%
	N1	-100	20% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Semestral
Avaliação		✓	<i>DotProject</i> ;
Fontes de Dados		✓	Cadastro de policiais militares interessados em ter a moradia própria e relatórios de atendimento.
Órgãos Responsáveis		✓	DSPS
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DSPS).
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Condições pessoais de trabalho/Assistência ao policial militar e sua família/Moradia/Moradia segura.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.1. Assistência ao policial militar e sua família (30%)

2.1.1.2. Assistência jurídica (25%)

### Objetivo

Garantir a assistência jurídica aos policiais militares, nos termos do que prevê a legislação estadual.

### Indicador de Desempenho

Percentual de RPM em que é oferecido o serviço de assistência judiciária, nos termos da legislação vigente.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
BOM	N4	100	100%
NEUTRO	N3	0	90%
	N2	-60	80%
	N1	-100	70% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	DotProject;
		✓	Relatório de implementação do serviço de assistência judiciária na RPM.
Órgãos Responsáveis		✓	DSPS
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DSPS).
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Condições pessoais de trabalho /Assistência ao policial militar e sua família/Assistência judiciária

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.1. Assistência ao policial militar e sua família (30%)

2.1.1.3. Assistência a saúde (55%)

2.1.1.3.1. Assistência médica (45%)

**2.1.1.3.1.1. Quadro de Oficiais de Saúde (40%)**

### Objetivo

Completar o Quadro de Oficiais de Saúde da corporação, redefinindo as atribuições de seus integrantes com base em modelos exitosos.

### Indicador de Desempenho

Complemento do Quadro de Oficiais de Saúde da corporação e redefinição das atribuições de seus integrantes com base em modelos exitosos.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	120	Quadro completo e novas atribuições definidas.
<b>BOM</b>	N3	100	Quadro completo e atribuições nos moldes atuais.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	Quadro incompleto e novas atribuições definidas.
	N1	-40	Quadro incompleto e atribuições nos moldes atuais.

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i> ;
Órgãos Responsáveis		✓	Sistema de recursos humanos.
Desdobramentos		✓	DSPS
Órgãos de Controle		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DSPS).
		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial militar/Condições pessoais de trabalho/Assistência ao policial militar e sua família/Assistência à saúde/Assistência médica e odontológica/Quadro de oficiais de saúde.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.1. Assistência ao policial militar e sua família (30%)

2.1.1.3. Assistência a saúde (55%)

2.1.1.3.1. Assistência médica (45%)

2.1.1.3.1.2. **Ampliação do atendimento (60%)**

### Objetivo

Ter oficiais médicos atuando como facilitadores do atendimento dos policiais militares no interior do estado.

### Indicador de Desempenho

Percentual de municípios-sede de RPM do interior (excluídas a 1ª e 11ª RPM) que possuem formação sanitária com médicos atuando como facilitadores do atendimento dos policiais militares.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	160	100%
<b>BOM</b>	N3	100	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	60%
	N1	-60	40% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Semestral
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i> ;
		✓	Sistema de recursos humanos.
Órgãos Responsáveis		✓	DSPS
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DSPS).
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial Militar/Condições pessoais de trabalho/Assistência ao policial militar e sua família/Assistência à saúde/Assistência médica e odontológica/Ampliação do atendimento.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.1. Assistência ao policial militar e sua família (30%)

2.1.1.3. Assistência à saúde (55%)

2.1.1.3.2. **Assistência hospitalar (25%)**

### Objetivo

Manter e fortalecer o Hospital da Polícia Militar Comandante Lara Ribas - HPM.

### Indicador de Desempenho

Percentual de satisfação dos usuários com os serviços prestados pelo HPM.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	170	90% ou mais
<b>BOM</b>	N4	100	80%
	N3	60	70%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	60%
	N1	-100	50% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	Pesquisa de satisfação realizada com os usuário do HPM
Órgãos Responsáveis		✓	DSPS
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DSPS – Quando o desempenho estiver abaixo do neutro ou com redução do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Condições pessoais de trabalho/Assistência ao policial militar e sua família/Assistência à saúde/Assistência hospitalar.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.1. Assistência ao policial militar e sua família (30%)

2.1.1.3. Assistência a saúde (55%)

2.1.1.3.3. Prevenção do uso indevido, atenção e reinserção social de policiais militares usuários e dependentes de drogas (30%)

**2.1.1.3.3.1. Prevenção ao uso indevido de drogas (60%)**

### Objetivo

Prevenir o uso/abuso de drogas lícitas e ilícitas, buscando minimizar os fatores de risco e ampliar os fatores de proteção.

### Indicador de Desempenho

Percentual de incidência identificada de dependência química entre policiais militares em relação aos índices preconizados pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
BOM	N6	100	2% ou menos
	N5	80	4%
	N4	40	6%
NEUTRO	N3	0	8%
	N2	-44	10% (nível de incidência máximo em uma população preconizado pela OMS)
	N1	-100	12% ou mais

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Semestral
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
		✓	Sistema de recursos humanos
Órgãos Responsáveis		✓	DSPS
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DSPS)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial Militar/Condições pessoais de trabalho/Assistência ao policial militar e sua família/Assistência à saúde/Prevenção do uso indevido, atenção e reinserção social de policiais militares usuários e dependentes de drogas/Prevenção ao uso indevido de drogas.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.1. Assistência ao policial militar e sua família (30%)

2.1.1.3. Assistência a saúde (55%)

2.1.1.3.3. Prevenção do uso indevido, atenção e reinserção social de policiais militares usuários e dependentes de drogas (30%)

**2.1.1.3.3.2. Atenção e reinserção social de policiais militares usuários ou dependentes de drogas (40%)**

### Objetivo

Garantir a atenção e reinserção social de policiais militares usuários ou dependentes de drogas, e respectivos familiares.

### Indicador de Desempenho

Percentual dos policiais militares identificados como dependentes químicos em drogas lícitas ou ilícitas, encaminhados para tratamento pela corporação.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	200	90% ou mais
<b>BOM</b>	N3	100	70%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	50%
	N1	-100	30% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	Relatórios de encaminhamento
Desdobramentos		✓	DSPS
Órgãos de Controle		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DSPS)
		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial militar / Condições pessoais de trabalho / Assistência ao policial militar e sua família / Assistência a saúde / Prevenção do uso indevido, atenção e reinserção social de policiais militares usuários e dependentes de drogas / Atenção e reinserção social de policiais militares usuários ou dependentes de drogas

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.1. Assistência ao policial militar e sua família (30%)

2.1.1.4. Preparação dos policiais militares para a reserva (6%)

### Objetivo

Reduzir os problemas de natureza psicossocial decorrentes do processo de passagem para a reserva remunerada.

### Indicador de Desempenho

Percentual de policiais militares que ingressaram na reserva e participaram de programa de preparação.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	150	80% ou mais
<b>BOM</b>	N4	100	70%
	N3	50	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	50%
	N1	-50	40% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	Relatórios de atendimentos do programa
Desdobramentos		✓	DSPS
Órgãos de Controle		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DSPS)
		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial militar / Condições pessoais de trabalho / Assistência ao policial militar e sua família / Preparação dos policiais militares para a reserva

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.2. Motivação (45%)

2.1.2.1. Promoção (50%)

2.1.2.1.1. Promoção de Oficiais (45%)

### Objetivo

Garantir que os oficiais sejam promovidos com base em critérios mensurados objetivamente e alicerçados no desempenho funcional, nos valores institucionais e no conhecimento acadêmico e técnico-profissional.

### Indicador de Desempenho

Alteração da legislação de promoção de oficiais para garantir que sejam promovidos com base em critérios mensurados objetivamente e alicerçados no desempenho funcional, nos valores institucionais e no conhecimento acadêmico e técnico-profissional.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N7	200	Nova legislação de promoção de Oficiais aprovada e promulgada.
<b>BOM</b>	N6	100	Proposta da nova legislação de promoção de Oficiais encaminhada pelo Governador do Estado à ALESC.
	N5	80	Proposta da nova legislação de promoção de Oficiais encaminhada pelo Secretário da SSP ao Governador do Estado.
	N4	40	Proposta da nova legislação de promoção de Oficiais encaminhada ao Secretário da SSP.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	Proposta da nova legislação de promoção de Oficiais da PMSC apresentada pela comissão e aprovada pelo Comandante-Geral.
	N2	-70	Instituída comissão para construir a proposta da nova legislação de promoção de Oficiais da PMSC.
	N1	-100	Nenhuma medida para alterar a legislação de promoção de Oficiais da PMSC foi adotada.

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	✓ Mensal
Fontes de Dados	✓ <i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis	✓ EMG/PM-1
Desdobramentos	✓ Controle de desempenho no indicador;
	✓ Projeto (PM-1)
Órgãos de Controle	✓ Chefia do EMG;
	✓ EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial Militar / Condições pessoais de trabalho /  
Motivação/Promoção / Promoção de oficiais

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.2. Motivação (45%)

2.1.2.1. Promoção (50%)

**2.1.2.1.2. Promoção de Praças (45%)**

**Objetivo**

Garantir a progressão dos policiais militares na carreira de praças.

**Indicador de Desempenho**

Percentual de preenchimento das vagas ativadas na carreira de praças.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	150	100%
<b>BOM</b>	N4	100	90%
	N3	60	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	70%
	N1	-50	60% ou menos

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	DP
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DP)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial Militar / Condições pessoais de trabalho /  
Motivação/Promoção / Promoção de praças.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.2. Motivação (45%)

2.1.2.1. Promoção (50%)

### 2.1.2.1.3. Quadro de Oficiais Complementares (10%)

#### Objetivo

Criar e ativar o Quadro de Oficiais Complementares da PMSC.

#### Indicador de Desempenho

Legislação e ativação do Quadro de Oficiais Complementares da PMSC.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N7	200	Preenchimento do Quadro de Oficiais Complementares iniciado.
	N6	140	Nova legislação que cria o Quadro de Oficiais Complementares, aprovada e promulgada.
<b>BOM</b>	N5	100	Proposta da legislação que cria o Quadro de Oficiais Complementares encaminhada pelo Governador do Estado à ALESC.
	N4	60	Proposta da legislação que cria o Quadro de Oficiais Complementares encaminhada pelo Secretário da SSP ao Governador do Estado.
<b>NEUTRO</b>	N3	0	Proposta da legislação que cria o Quadro de Oficiais Complementares encaminhada ao Secretário da SSP.
	N2	-20	Proposta da legislação que cria o Quadro de Oficiais Complementares apresentada pela comissão e aprovada pelo Comandante-Geral.
	N1	-70	Nenhuma medida para criar o Quadro de Oficiais Complementares foi adotada.

#### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação		✓	DotProject
Fontes de Dados		✓	EMG/PM-1
Órgãos Responsáveis		✓	Controle de desempenho no indicador;
Desdobramentos		✓	Projeto (PM-1)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial Militar/Condições pessoais de trabalho/Motivação/Promoção/Quadro de oficiais complementar.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.2. Motivação (45%)

2.1.2.2. Previdência dos militares estaduais (20%)

### Objetivo

Buscar a transferência da gestão dos inativos da Polícia Militar e pensionistas para a corporação.

### Indicador de Desempenho

Edição de legislação sobre o regime próprio de previdência dos militares estaduais.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N7	200	Legislação sobre o regime próprio de previdência dos Militares Estaduais aprovada e promulgada.
<b>BOM</b>	N6	100	Proposta de legislação sobre o regime próprio de previdência dos Militares Estaduais encaminhada pelo Governado do Estado à ALESC.
	N5	80	Proposta de legislação sobre a movimentação de policiais militares encaminhada pelo Secretário da SSP ao Governador do Estado.
	N4	40	Proposta de legislação sobre a movimentação de policiais militares encaminhada ao Secretário da SSP.
<b>NEUTRO</b>	N3	0	Proposta de legislação sobre a movimentação de policiais militares da PMSC apresentada pela comissão e aprovada pelo Comandante-Geral.
	N2	-70	Instituída comissão com integrantes da PMSC e CBMSC para construir a proposta de legislação sobre o regime próprio de previdência dos Militares Estaduais.
	N1	-100	Nenhuma medida para a construção da legislação sobre o regime próprio de previdência dos Militares Estaduais.

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	✓ Mensal
Fontes de Dados	✓ DotProject
Órgãos Responsáveis	✓ Gabinete do Comando Geral
Desdobramentos	✓ Controle de desempenho no indicador;
	✓ Projeto (gabinete do Comando Geral)
Órgãos de Controle	✓ Chefia do EMG;
	✓ EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Condições pessoais de trabalho/Motivação/Previdência dos militares estaduais.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.2. Motivação (45%)

2.1.2.3. Remuneração (23%)

### Objetivo

Estabelecer ações de caráter continuado para promover a valorização profissional por meio de uma remuneração compatível com a relevância do trabalho policial militar.

### Indicador de Desempenho

Realização de estudo com linhas de ação para promover a valorização profissional por meio de uma remuneração compatível com a relevância do trabalho policial militar.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
BOM	N5	100	Implementação da política salarial proposta pelo Comando Geral.
	N4	40	Comandante-Geral decide qual encaminhamento dará acerca da questão remuneratória.
	N3	20	Estudo é apresentado pela comissão ao Comandante-Geral.
NEUTRO	N2	0	Instituída comissão para estudar formas de promover a valorização profissional por meio de uma remuneração compatível com a relevância do trabalho policial militar.
	N1	-80	Nenhum estudo foi desenvolvido.

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação		✓	<i>DotProject</i>
Fontes de Dados		✓	EMG/PM-1
Órgãos Responsáveis		✓	Controle de desempenho no indicador;
Órgãos de Controle		✓	Projeto (PM-1)
		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial Militar/Condições pessoais de trabalho/Motivação/Remuneração

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.2. Motivação (45%)

**2.1.2.4. Ampliação do VALOREM (7%)**

**Objetivo**

Ampliar o VALOREM para as atividades administrativas e para as unidades especializadas e de apoio.

**Indicador de Desempenho**

Ampliação do VALOREM para as atividades administrativas e para as unidades especializadas e de apoio.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
<b>BOM</b>	N4	100	O VALOREM é aplicado nas atividades administrativas e nas unidades especializadas e de apoio.
	N3	60	O VALOREM é aplicado nas atividades administrativas e não é aplicado nas unidades especializadas e de apoio.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	O VALOREM não é aplicado nas atividades administrativas e é aplicado nas unidades especializadas e de apoio.
	N1	-80	O VALOREM não é aplicado nas atividades administrativas e nem nas unidades especializadas e de apoio.

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	DotProject
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-1
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (PM-1)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Condições pessoais de trabalho/Motivação/Ampliação do VALOREM.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.3. Condições Físicas e Psicológicas (25%)

2.1.3.1. Capacidade Física (40%)

### Objetivo

Aprimorar a capacidade física dos policiais militares.

### Indicador de Desempenho

Desenvolvimento de programa institucional de atividade física para os policiais militares e avaliação do condicionamento físico dos policiais militares pela Corporação.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	180	Desenvolvimento de programa institucional de atividade física para os policiais militares e avaliação do condicionamento físico dos policiais militares.
<b>BOM</b>	N3	100	Desenvolvimento de programa institucional de atividade física para os policiais militares, mas não há avaliação do condicionamento físico dos policiais militares.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	Não há um programa institucional de atividade física para os policiais militares, mas é realizada avaliação do condicionamento físico dos policiais militares.
	N1	-100	Não há um programa institucional de atividade física para os policiais militares e nem avaliação do condicionamento físico dos policiais militares.

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	DSPS
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DSPS)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial Militar/Condições pessoais de trabalho/Condições físicas e psicológicas/Capacidade física

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.3. Condições Físicas e Psicológicas (25%)

2.1.3.2. Condições psicológicas (40%)

2.1.3.2.1. Acompanhamento psicológico (60%)

### Objetivo

Oferecer acompanhamento psicológico aos policiais militares nas unidades operacionais, buscando minimizar os fatores de risco e ampliar os fatores de proteção.

### Indicador de Desempenho

Percentual de RPM que oferecem acompanhamento psicológico aos policiais militares.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
BOM	N4	100	100%
	N3	50	75%
NEUTRO	N2	0	50%
	N1	-100	25% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Semestral
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	DotProject
Órgãos Responsáveis		✓	DSPS
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DSPS)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Condições pessoais de trabalho/Condições físicas e psicológicas/ Condições psicológicas/Acompanhamento psicológico.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.1. Condições pessoais de trabalho (45%)

2.1.3. Condições Físicas e Psicológicas (25%)

2.1.3.2. Condições psicológicas (40%)

**2.1.3.2.2. Gerenciamento do estresse profissional e pós-traumático (40%)**

### Objetivo

Reduzir o número de afastamentos por transtornos mentais e comportamentais e a morbidade decorrente do estresse profissional e pós-traumático nos policiais militares ativos.

### Indicador de Desempenho

Percentual do efetivo afastado em LTS (Licença para Tratamento de Saúde) relativa ao Código F (Transtornos Mentais e Comportamentais) do CID 10 (Código Internacional de Doenças).

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	200	1% ou menos
<b>BOM</b>	N3	100	3%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	5%
	N1	-100	7% ou mais

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	DSPS
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DSPS)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial Militar/Condições pessoais de trabalho/Condições físicas e psicológicas/ Condições psicológicas/Gerenciamento do estresse profissional e pós-traumático

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.1. Efetivo (16%)

2.2.1.1. Inclusão de policiais militares (60%)

### Objetivo

Possuir o número de policiais militares adequado às demandas sociais por segurança pública.

### Indicador de Desempenho

Número de policiais militares em serviço ativo.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N6	200	16.040
	N5	160	15.000
<b>BOM</b>	N4	100	14.000
	N3	60	13.000
<b>NEUTRO</b>	N2	0	12.000
	N1	-80	11.000 ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	Sistema de recursos humanos
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-1
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (PM-1)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Efetivo/Inclusão de policiais militares

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.1. Efetivo (16%)

**2.2.1.2. Servidores civis da Polícia Militar (6%)**

**Objetivo**

Alterar o Quadro de servidores civis da Polícia Militar, ampliando o quantitativo e o número de funções exercidas.

**Indicador de Desempenho**

Alteração da legislação que regula o Quadro de servidores civis da Polícia Militar, ampliando o quantitativo e o número de funções exercidas.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N7	133	Legislação que altera o Quadro de Servidores Civis da Polícia Militar aprovada e promulgada.
<b>BOM</b>	N6	100	Proposta da legislação que altera o Quadro de Servidores Civis da Polícia Militar encaminhada pelo Governador do Estado à ALESC.
	N5	66	Proposta da legislação que altera o Quadro de Servidores Civis da Polícia Militar encaminhada pelo Secretário da SSP ao Governador do Estado.
	N4	33	Proposta da legislação que altera o Quadro de Servidores Civis da Polícia Militar encaminhada ao Secretário da SSP.
<b>NEUTRO</b>	N3	0	Proposta de alteração do Quadro de Servidores Civis da Polícia Militar apresentada pela comissão e aprovada pelo Comandante-Geral.
	N2	-30	Instituída comissão para construir a proposta de alteração do Quadro de Servidores Civis da Polícia Militar.
	N1	-60	Nenhuma medida para alterar o Quadro de Servidores Civis da Polícia Militar foi adotada.

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	DP
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DP)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Efetivo/Servidores civis da Polícia Militar

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.1. Efetivo (16%)

2.2.1.3. Agentes temporários (4%)

### Objetivo

Garantir a permanência dos agentes temporários durante o tempo de contrato.

### Indicador de Desempenho

Percentual de *turnover* (índice de rotatividade) dos agentes temporários, mensurado pela seguinte fórmula:

$$\text{Turnover} = \left\{ \frac{\left( \frac{N^{\circ} \text{ de admissões (no mês)} + N^{\circ} \text{ de saídas (no mês)}}{2} \right)}{N^{\circ} \text{ de agentes temporários (final do mês anterior)}} \right\} \times 100$$

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	2% ou menos
<b>BOM</b>	N4	100	3%
	N3	50	4%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	5%
	N1	-100	6% ou mais

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	Sistema de recursos humanos
Órgãos Responsáveis		✓	DP
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DP – Quando o desempenho estiver abaixo do neutro ou com redução do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Efetivo/Agentes temporários

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

### 2.2. Suporte Organizacional (55%)

#### 2.2.1. Efetivo (16%)

#### 2.2.1.4. Guarnição mínima (7%)

### Objetivo

Garantir um número mínimo de policiais militares por município, adequado ao desempenho das atividades básicas de polícia ostensiva e preservação da ordem pública.

### Indicador de Desempenho

Percentual dos municípios catarinenses que possuem, no mínimo, 09 policiais militares.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	90%
	N3	50	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	70%
	N1	-100	60% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	Sistema de recursos humanos
Desdobramentos		✓	EMG/PM-1
		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (PM-1)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Efetivo/Guarnição mínima

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.1. Efetivo (16%)

**2.2.1.5. Liberação de efetivo para ações de polícia ostensiva e preservação da ordem pública (8%)**

### Objetivo

Liberar o efetivo empregado na guarda externa de estabelecimentos prisionais para ações de polícia ostensiva e preservação da ordem pública.

### Indicador de Desempenho

Percentual de policiais militares que atuavam na guarda externa de estabelecimentos prisionais que passaram a realizar ações de polícia ostensiva e preservação da ordem pública em unidades de área, de apoio ou especializadas da PMSC.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
	N3	60	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	40%
	N1	-80	20% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	DotProject
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-1
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (PM-1)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Efetivo/Liberação de efetivo para ações de polícia ostensiva e preservação da ordem pública

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.1. Efetivo (16%)

2.2.1.6. Movimentação (8%)

### Objetivo

Estabelecer critérios objetivos para a movimentação de policiais militares.

### Indicador de Desempenho

Legislação estabelecendo critérios objetivos para a movimentação de policiais militares.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
<b>BOM</b>	N6	100	Legislação sobre a movimentação de policiais militares publicada.
	N5	80	Proposta de legislação sobre a movimentação de policiais militares encaminhada pelo Secretário da SSP ao Governador do Estado.
	N4	40	Proposta legislação sobre a movimentação de policiais militares encaminhada ao Secretário da SSP.
<b>NEUTRO</b>	N3	0	Proposta legislação sobre a movimentação de policiais militares apresentada pela comissão e aprovada pelo Comandante-Geral.
	N2	-40	Instituída comissão para construir a proposta de legislação sobre a movimentação de policiais militares.
	N1	-80	Nenhuma medida para regular a movimentação dos policiais militares foi adotada.

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	DotProject
Órgãos Responsáveis		✓	DP
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DP)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte  
organizacional/Efetivo/Movimentação.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.1. Efetivo (16%)

2.2.1.7. Disciplina (6%)

2.2.1.7.1. Regulamento disciplinar (60%)

### Objetivo

Modernizar e adequar o regulamento disciplinar à realidade atual da corporação.

### Indicador de Desempenho

Alteração do regulamento disciplinar.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N6	180	Edição da legislação instituindo o novo regulamento disciplinar.
<b>BOM</b>	N5	100	Proposta de alteração do regulamento disciplinar e minuta da legislação encaminhada pelo Secretário da SSP ao Governador do Estado.
	N4	50	Proposta alteração do regulamento disciplinar e minuta da legislação encaminhada ao Secretário da SSP.
<b>NEUTRO</b>	N3	0	Proposta de alteração do regulamento disciplinar apresentada pela comissão e aprovada pelo Comandante-Geral
	N2	-50	Instituída comissão para construir a proposta de alteração do regulamento disciplinar.
	N1	-100	Nenhuma medida para alterar o regulamento disciplinar foi adotada.

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	Corregedoria Geral
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (Corregedoria Geral)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial militar/Suporte  
organizacional/Efetivo/Disciplina/Regulamento disciplinar

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.1. Efetivo (16%)

2.2.1.7. Disciplina (6%)

2.2.1.7.2. Correição preventiva (460%)

### Objetivo

Desenvolver ações de correição que previnam desvios de conduta de policiais militares ou os identifiquem em estágio inicial.

### Indicador de Desempenho

Percentual de OPM de nível BPM/Gu Esp PM em que a Corregedoria Geral desenvolveu ações de correição preventiva.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
BOM	N5	100	100%
	N4	60	80%
NEUTRO	N3	0	60%
	N2	-40	40%
	N1	-80	20% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	Relatório de correição preventiva
Desdobramentos		✓	Corregedoria Geral
		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (Corregedoria Geral)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial militar/ Suporte organizacional/  
Efetivo/Disciplina/Correição preventiva

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

**2.2.2. Escalas de Serviço (3%)**

**Objetivo**

Estabelecer o portfólio de serviços prestados pela PMSC e as respectivas escalas de serviços, adequadas ao objetivo de cada atividade e gerenciadas por um novo sistema de escalas de serviço.

**Indicador de Desempenho**

Definição do portfólio de serviços da PMSC, as respectivas escalas de serviço adequadas ao objetivo de cada atividade e o implementação de um novo sistema de gestão das escalas de serviço.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	160	Portfólio de serviços da PMSC definido com suas respectivas escalas de serviço e um novo sistema de gestão das escalas de serviço implementado.
<b>BOM</b>	N4	100	Portfólio de serviços da PMSC definido com suas respectivas escalas de serviço, sem a implementação de um novo sistema de gestão das escalas de serviço implementado.
<b>NEUTRO</b>	N3	0	Não há definição do portfólio de serviços da PMSC, mas há padronização das escalas de serviço e a implementação de um novo sistema de gestão das escalas de serviço implementado.
	N2	-60	Portfólio de serviços da PMSC definido, sem a padronização das escalas de serviço e nem a implementação de um novo sistema de gestão das escalas de serviço implementado.
	N1	-80	Não há definição do portfólio de serviços da PMSC e nem padronização das escalas de serviço e nem a implementação de um novo sistema de gestão das escalas de serviço.

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	✓	Mensal
Fontes de Dados	✓	DotProject
Órgãos Responsáveis	✓	EMG/PM-3
Desdobramentos	✓	Controle de desempenho no indicador;
	✓	Projeto (PM-3)
Órgãos de Controle	✓	Chefia do EMG;
	✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

## Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Escalas de serviço

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.3. Recursos materiais (13%)

2.2.3.1. Renovação da frota de viaturas (30%)

**Objetivo**

Substituir as viaturas com tempo de fabricação superior a 5 anos.

**Indicador de Desempenho**

Percentual das viaturas com mais de 05 anos de fabricação em uso na atividade operacional.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	0%
<b>BOM</b>	N4	100	10%
	N3	50	20%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	30%
	N1	-100	40% ou mais

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	Sistema de gestão da frota
Desdobramentos		✓	DALF
		✓	Controle de desempenho no indicador;
Órgãos de Controle		✓	Projeto (DALF)
		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Recursos materiais/Renovação da frota de viaturas

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.3. Recursos materiais (13%)

2.2.3.2. Fardamento (25%)

2.2.3.2.1. **Plano de uniforme (40%)**

**Objetivo**

Rever o plano de uniforme, adequando o fardamento ao princípio de proximidade policial e à natureza do serviço em que é utilizado.

**Indicador de Desempenho**

Construção do novo plano de uniforme, adequando o fardamento ao princípio de proximidade policial e à natureza do serviço em que é utilizado.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N7	200	Novo regulamento de uniforme da PMSC é aprovado.
<b>BOM</b>	N6	100	Proposta final do novo plano de uniforme é apresentada pela comissão ao Comandante-Geral com os aprimoramentos decorrentes do projeto piloto.
	N5	66	Avaliação do novo fardamento (pesquisa de satisfação da comunidade e dos policiais militares)
	N4	33	Novos fardamentos são testados em projeto piloto.
<b>NEUTRO</b>	N3	0	Proposta do novo plano de uniforme é apresentada pela comissão ao Comandante-Geral.
	N2	-66	Instituída comissão para construir o novo plano de uniforme.
	N1	-100	Nenhuma ação foi desenvolvida para construir o novo plano de uniforme.

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	✓	Mensal
Fontes de Dados	✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis	✓	EMG/PM-4
Desdobramentos	✓	Controle de desempenho no indicador;
	✓	Projeto (PM-4)
Órgãos de Controle	✓	Chefia do EMG;
	✓	EMG/PM-6/Escritório de projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Recursos materiais/Fardamento/Plano de uniforme

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.3. Recursos materiais (13%)

2.2.3.2. Fardamento (25%)

**2.2.3.2.2. Reposição do fardamento (60%)**

**Objetivo**

Garantir a adequada reposição das peças de fardamento de acordo com o seu uso e durabilidade.

**Indicador de Desempenho**

Consecução de estudo que consolide as formas mais adequadas para reposição das peças de fardamento de acordo com o seu uso e durabilidade.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
<b>BOM</b>	N4	100	Comandante-Geral decide qual encaminhamento dará acerca das formas mais adequadas para reposição das peças de fardamento de acordo com o seu uso e durabilidade.
	N3	50	Estudo é apresentado pela comissão ao Comandante-Geral.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	Instituída comissão para estudar as formas mais adequadas para reposição das peças de fardamento de acordo com o seu uso e durabilidade.
	N1	-100	Nenhum estudo foi desenvolvido.

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-4
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (PM-4)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Recursos materiais/Fardamento/Reposição

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.3. Recursos materiais (13%)

**2.2.3.3. Kit Policial Militar (35%)**

**Objetivo**

Garantir que cada policial militar receba, sob sua cautela, o Kit Policial Militar, composto por 01 pistola .40, 01 colete balístico, 01 cinto de guarnição, 01 alga e 01 espargidor de gás pimenta.

**Indicador de Desempenho**

Percentual do efetivo com o kit policial militar sob sua cautela.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	90%
	N3	50	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	70%
	N1	-100	60% ou menos

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
		✓	Sistema de controle de armamento da PMSC
Órgãos Responsáveis		✓	DALF
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DALF)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Recursos materiais/Kit policial militar.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.3. Recursos materiais (13%)

2.2.3.4. Instalações físicas (10%)

### Objetivo

Garantir que as organizações policiais militares possuam instalações condizentes com as suas necessidades (próprias, cedidas ou locadas).

### Indicador de Desempenho

Elaboração de plano diretor para as instalações físicas da Polícia Militar.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
BOM	N5	100	Comandante-Geral aprova o plano diretor para as instalações físicas da Polícia Militar.
	N4	50	Proposta do plano diretor, tendo como referência o diagnóstico, apresentada pela comissão ao Comandante-Geral.
NEUTRO	N3	0	Diagnóstico acerca das condições das instalações físicas utilizadas pelas organizações policiais (próprias, cedidas ou locadas).
	N2	-50	Instituída comissão para elaborar o plano diretor para reformas e construções na PMSC.
	N1	-100	Nenhuma ação foi desenvolvida para a elaboração do plano diretor.

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-4
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (PM-4)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Recursos  
materiais/Instalações físicas

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.4. Recursos financeiros (14%)

2.2.4.1. FUMPOM (30%)

**2.2.4.1.1. Distribuição dos recursos (20%)**

**Objetivo**

Promover a descentralização de crédito orçamentário do Fundo de Melhoria da Polícia Militar para os Comandos Regionais, objetivando a responsabilidade solidária na execução dos programas e ações da Polícia Militar, com parte das despesas de manutenção das OPM sendo administradas diretamente pelos Comandantes de Região de Polícia Militar.

**Indicador de Desempenho**

Percentual de RPM efetivadas como unidade gestora do crédito orçamentário descentralizado do Fundo de Melhoria da Polícia Militar – FUMPOM.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	180	100%
	N4	129	80%
<b>BOM</b>	N3	100	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	40%
	N1	-60	30% ou menos

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
		✓	SIGEF
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-6
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (PM-6)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Recursos financeiros/FUMPOM/Distribuição de recursos

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.4. Recursos financeiros (14%)

2.2.4.1. FUMPOM (30%)

**2.2.4.1.2. Investimentos (80%)**

**Objetivo**

Assegurar um percentual de crédito orçamentário dos recursos do Fundo de Melhoria da Polícia Militar em ações de investimento na Corporação.

**Indicador de Desempenho**

Percentual em gastos com investimentos no Fundo de Melhoria da Polícia Militar em relação ao total da receita prevista na Lei Orçamentária Anual.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	30% ou mais
<b>BOM</b>	N4	100	20%
	N3	50	10%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	5%
	N1	-100	Menos de 5%

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
		✓	SIGEF
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-6
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Recursos financeiros/FUMPOM/Investimentos

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.4. Recursos financeiros (14%)

2.2.4.2. Captação de recursos (33%)

**2.2.4.2.1. Projetos (60%)**

**Objetivo**

Institucionalizar a elaboração de projetos na Corporação, com o objetivo de captar recursos orçamentários e extraorçamentários.

**Indicador de Desempenho**

Estrutura na corporação e padronização de projetos (Fontes de recursos prospectadas e modelos de projetos adequados a cada fonte financiadora)

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	Ter Coordenação Estadual de Projetos, ter Coordenações Regionais de Projetos e ter projetos padronizados.
<b>BOM</b>	N4	100	Ter Coordenação Estadual de Projetos, não ter Coordenações Regionais de Projetos e ter projetos padronizados.
	N3	50	Ter Coordenação Estadual de Projetos, não ter Coordenações Regionais de Projetos e não ter projetos padronizados.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	Não ter Coordenação Estadual de Projetos, não ter Coordenações Regionais de Projetos e ter projetos padronizados sob a gestão da PM-6.
	N1	-100	Não ter Coordenação Estadual de Projetos, não ter Coordenações Regionais de Projetos e não ter projetos padronizados.

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-6
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (PM-6)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Recursos financeiros/Captação de recursos/Projetos

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.4. Recursos financeiros (14%)

2.2.4.2. Captação de recursos (33%)

**2.2.4.2.2. Recursos municipais (40%)**

**Objetivo**

Aprimorar os mecanismos de gestão e controle sobre os recursos captados diretamente pelas unidades operacionais, no sentido de que a aplicação esteja alinhada com os objetivos do Comando Geral.

**Indicador de Desempenho**

Implantação do Sistema de Controle de Convênios Municipais com a PMSC.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	160	Sistema de Controle de Convênios Municipais com a PMSC contendo as informações de todos os convênios celebrados pela corporação com as Prefeituras Municipais.
<b>BOM</b>	N3	100	Conclusão do Sistema de Controle de Convênios Municipais com a PMSC.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	Início do desenvolvimento do Sistema de Controle de Convênios Municipais com a PMSC.
	N1	-80	Nenhuma ação para o desenvolvimento do Sistema de Controle de Convênios Municipais com a PMSC foi adotada.

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	DALF
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DALF)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Recursos financeiros/Captação de recursos/Controle

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.4. Recursos financeiros (14%)

2.2.4.3. Custeio (37%)

**2.2.4.3.1. Manutenção da frota (30%)**

**Objetivo**

Reduzir o custeio com as despesas decorrentes da manutenção da frota.

**Indicador de Desempenho**

Varição percentual do gasto total com manutenção da frota, em relação ao semestre anterior.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	180	.-10% ou mais
<b>BOM</b>	N4	100	.-5%
<b>NEUTRO</b>	N3	0	0%
	N2	-50	5%
	N1	-80	10% ou mais

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	Sistema de compras da DALF
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
		✓	CPME
		✓	Órgãos de direção setorial
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (Para as unidades com desempenho em nível comprometedor)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Recursos financeiros/Custeio/Manutenção da frota

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.4. Recursos financeiros (14%)

2.2.4.3. Custeio (37%)

2.2.4.3.2. Água (12%)

### Objetivo

Reduzir o custeio com as despesas decorrentes do consumo de água (conta pública).

### Indicador de Desempenho

Variação percentual do gasto total com água (conta pública), em relação ao semestre anterior.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	180	.-10% ou mais
<b>BOM</b>	N4	100	.-5%
<b>NEUTRO</b>	N3	0	0%
	N2	-50	5%
	N1	-80	10% ou mais

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	✓	Semestral
Fontes de Dados	✓	Sistema de compras da DALF
Órgãos Responsáveis	✓	RPM
	✓	CPME
	✓	Órgãos de direção setorial
Desdobramentos	✓	Controle de desempenho no indicador;
	✓	Projeto (Para as unidades com desempenho em nível comprometedor)
Órgãos de Controle	✓	Chefia do EMG;
	✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Recursos financeiros/Custeio/Água

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.4. Recursos financeiros (14%)

2.2.4.3. Custeio (37%)

**2.2.4.3.3. Energia elétrica (25%)**

**Objetivo**

Reduzir o custeio com as despesas decorrentes do consumo de energia elétrica.

**Indicador de Desempenho**

Varição percentual do gasto total com energia elétrica, em relação ao semestre anterior.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	180	-10% ou mais
<b>BOM</b>	N4	100	-5%
<b>NEUTRO</b>	N3	0	0%
	N2	-50	5%
	N1	-80	10% ou mais

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	Sistema de compras da DALF
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
		✓	CPME
		✓	Órgãos de direção setorial
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (Para as unidades com desempenho em nível comprometedor)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Recursos financeiros/Custeio/Energia elétrica

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.4. Recursos financeiros (14%)

2.2.4.4. Custeio (37%)

**2.2.4.3.4. Telefonia (25%)**

**Objetivo**

Reduzir o custeio com as despesas decorrentes de telefonia fixa..

**Indicador de Desempenho**

Variação percentual do gasto total com telefonia, em relação ao semestre anterior.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	180	.-10% ou mais
<b>BOM</b>	N4	100	.-5%
<b>NEUTRO</b>	N3	0	0%
	N2	-50	5%
	N1	-80	10% ou mais

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	Sistema de compras da DALF
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
		✓	CPME
		✓	Órgãos de direção setorial
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (Para as unidades com desempenho em nível comprometedor)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Recursos  
financeiros/Custeio/Telefonia

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.5. Capacitação (11%)

**2.2.5.1. Sistema de ensino (30%)**

**Objetivo**

Formalizar o sistema de ensino da Polícia Militar de Santa Catarina.

**Indicador de Desempenho**

Aprovação da lei de ensino da Polícia Militar de Santa Catarina.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N7	180	Lei de ensino aprovada e promulgada.
<b>BOM</b>	N6	100	Proposta de lei de ensino encaminhada pelo Governador do Estado à ALESC.
	N5	75	Proposta de lei de ensino encaminhada pelo Secretário da SSP ao Governador do Estado.
	N4	37	Proposta de lei de ensino encaminhada ao Secretário da SSP.
<b>NEUTRO</b>	N3	0	Proposta de lei de ensino apresentada pela comissão e aprovada pelo Comandante-Geral.
	N2	-50	Instituída comissão para construir a proposta de lei de ensino.
	N1	-100	Nenhuma medida para construir a lei de ensino foi adotada.

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>Dotproject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	DIE
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DIE)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Capacitação/Sistema de ensino

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.5. Capacitação (11%)

2.2.5.2. **Formação profissional e aperfeiçoamento (20%)**

**Objetivo**

Garantir que os cursos de formação profissional (CFO, CFS e CFSd) e de aperfeiçoamento (CSP, CAO e CAS) sejam de nível superior em Ciências Policiais (graduação e pós-graduação) e estruturados com vistas à obtenção de reconhecimento acadêmico.

**Indicador de Desempenho**

Criação da graduação e pós-graduação em Ciências Policiais, com vistas à obtenção de reconhecimento acadêmico.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	200	Cursos de formação profissional com nível superior (graduação) em Ciências Policiais e reconhecimento acadêmico e cursos de aperfeiçoamento com nível superior (pós-graduação) em Ciências Policiais e reconhecimento acadêmico.
	N3	150	Cursos de formação profissional com nível superior (graduação) em Ciências Policiais e reconhecimento acadêmico e cursos de aperfeiçoamento com nível superior (pós-graduação) em Ciências Policiais.
<b>BOM</b>	N2	100	Cursos de formação profissional com nível superior (graduação) em Ciências Policiais e cursos de aperfeiçoamento com nível superior (pós-graduação) em Ciências Policiais.
<b>NEUTRO</b>	N1	0	Cursos de formação profissional e de aperfeiçoamento em nível técnico-profissional.

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>Dotproject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	DIE
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DIE)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Capacitação/Formação profissional e aperfeiçoamento

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.5. Capacitação (11%)

2.2.5.3. Formação continuada (16%)

### Objetivo

Ampliar a oferta de formação continuada (cursos, estágios e treinamentos presenciais e de ensino à distância).

### Indicador de Desempenho

Percentual de cursos de formação continuada previstos no PGE que foram executados.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	150	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
<b>NEUTRO</b>	N3	0	60%
	N2	-50	40%
	N1	-100	20% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	Relatórios de cursos da DIE
Órgãos Responsáveis		✓	DIE
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Capacitação/Formação continuada

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.5. Capacitação (11%)

2.2.5.4. Instrução (21%)

**2.2.5.4.1. Plano de instrução (20%)**

### Objetivo

Restabelecer a instrução como instrumento para manter a capacidade operacional e administrativa do policial militar.

### Indicador de Desempenho

Percentual de BPM que encaminharam à DIE o plano anual de instrução.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
<b>BOM</b>	N5	100	100%
	N4	80	90%
	N3	40	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	70%
	N1	-100	60% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação		✓	Relatórios de cursos da DIE
Fontes de Dados		✓	DIE
Órgãos Responsáveis		✓	Controle de desempenho no indicador;
Desdobramentos		✓	Chefia do EMG;
Órgãos de Controle		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Capacitação/  
Instrução/Plano de instrução

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.5. Capacitação (11%)

2.2.5.4. Instrução (21%)

2.2.5.4.2. Execução do plano de instrução (80%)

### Objetivo

Garantir a execução integral dos planos de instrução das organizações policiais militares.

### Indicador de Desempenho

Percentual do efetivo da OPM que foi capacitado em conformidade com o plano de instrução.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
BOM	N5	100	100%
	N4	80	90%
	N3	40	80%
NEUTRO	N2	0	70%
	N1	-100	60% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	Relatórios da DIE sobre a execução dos Planos de Instrução
Órgãos Responsáveis		✓	DIE
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Capacitação/Instrução/Execução do plano de instrução

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.5. Capacitação (11%)

2.2.5.5. Acesso à formação de nível superior (13%)

### Objetivo

Apoiar o acesso à formação de nível superior dos policiais militares que não sejam graduados.

### Indicador de Desempenho

Percentual do efetivo com nível superior.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	180	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
	N3	50	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	40%
	N1	-100	20% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	Sistema de recursos humanos
Desdobramentos		✓	DIE
Órgãos de Controle		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DIE)
		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Capacitação/  
Acesso a formação de nível superior

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.6. Inteligência de Segurança Pública (6%)

2.2.6.1. Doutrina de emprego da inteligência de segurança pública da PMSC (35%)

### Objetivo

Implementar uma doutrina de inteligência e contrainteligência no âmbito de atuação da Polícia Militar, alinhada com a DNISP.

### Indicador de Desempenho

Elaboração de um regimento consolidando a doutrina de inteligência e contrainteligência no âmbito de atuação da Polícia Militar.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
BOM	N4	100	Comandante-Geral aprova o regimento que consolida a doutrina de inteligência e contra-inteligência no âmbito de atuação da Polícia Militar.
	N3	50	Proposta de regimento é apresentada pela comissão ao Comandante-Geral.
NEUTRO	N2	0	Instituída comissão para elaborar o regimento consolidando a doutrina de inteligência e contra-inteligência no âmbito de atuação da Polícia Militar.
	N1	-60	Nenhuma ação foi desenvolvida para elaborar o regimento consolidando a doutrina de inteligência e contra-inteligência no âmbito de atuação da Polícia Militar.

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	DotProject
Órgãos Responsáveis		✓	ACI
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (ACI)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Capacitação/  
Inteligência de segurança pública/Doutrina de emprego da  
inteligência de segurança pública na PMSC

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte organizacional (55%)

2.2.6. Inteligência de Segurança Pública (6%)

2.2.6.2. Rede de inteligência de segurança pública (45%)

### Objetivo

Instituir a Rede de inteligência de segurança pública da PMSC, visando à interoperabilidade sistêmica entre as estruturas de inteligência.

### Indicador de Desempenho

Elaboração de estudo e implementação da rede inteligência de segurança pública da PMSC, visando à interoperabilidade sistêmica entre as estruturas de inteligência.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
<b>BOM</b>	N5	100	Rede de inteligência de segurança pública da PMSC é implementada.
	N4	70	Comandante-Geral aprova o modelo da Rede inteligência de segurança pública da PMSC
	N3	50	Estudo é apresentado pela comissão ao Comandante-Geral.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	Instituída comissão para estudar os modelo da Rede de inteligência de segurança pública da PMSC.
	N1	-80	Nenhum estudo foi desenvolvido.

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	ACI
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (ACI)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/  
Inteligência de segurança pública/Rede de inteligência de  
segurança pública.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte organizacional (55%)

2.2.6. Inteligência de Segurança Pública (6%)

**2.2.6.3. Observatório de inteligência de segurança pública (20%)**

### Objetivo

Criar o Observatório de Inteligência de Segurança Pública da PMSC, como um núcleo de pesquisa, monitoramento, análise de inteligência, e interpretação dos fenômenos que permeiam a segurança pública.

### Indicador de Desempenho

Elaboração de estudo e implementação do Observatório de Inteligência de Segurança Pública da PMSC, como um núcleo de pesquisa, monitoramento, análise de inteligência, e interpretação dos fenômenos que permeiam a segurança pública.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
BOM	N5	100	Observatório de Inteligência de Segurança Pública da PMSC é implementado.
	N4	70	Comandante-Geral aprova a criação do Observatório de Inteligência de Segurança Pública da PMSC
	N3	50	Estudo é apresentado pela comissão ao Comandante-Geral.
NEUTRO	N2	0	Instituída comissão para estudar a criação do Observatório de Inteligência de Segurança Pública da PMSC.
	N1	-60	Nenhum estudo foi desenvolvido.

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	ACI
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (ACI)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Inteligência de segurança pública/Observatório de inteligência de segurança pública

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte organizacional (55%)

2.2.7. Métodos (9%)

2.2.7.1. Revisão das diretrizes (50%)

### Objetivo

Estabelecer um novo conjunto de diretrizes organizacionais adequadas ao momento atual da corporação.

### Indicador de Desempenho

Construção do novo conjunto de diretrizes organizacionais.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
BOM	N4	100	Comandante-Geral aprova as novas diretrizes organizacionais.
	N3	50	Proposta das novas diretrizes organizacionais é apresentada pela comissão ao Comandante-Geral.
NEUTRO	N2	0	Instituída comissão para construir o novo conjunto de diretrizes organizacionais.
	N1	-100	Nenhuma ação foi desenvolvida para construção do novo conjunto de diretrizes organizacionais.

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-3
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (PM-3)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Métodos/  
Revisão das diretrizes

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte organizacional (55%)

2.2.7. Métodos (9%)

2.2.7.2. Procedimentos Operacionais Padrão (POP) (50%)

### Objetivo

Estabelecer os procedimentos operacionais padrão dos principais serviços prestados pela PMSC à sociedade catarinense.

### Indicador de Desempenho

Etapas de construção e difusão dos procedimentos operacionais padrão (POPs) dos principais serviços prestados pela PMSC à sociedade catarinense

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	200	Guia Operacional com os POPs em formato fluxograma produzido e distribuído.
<b>BOM</b>	N3	100	POPs em forma de fluxograma construídos.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	POPs em forma textual (Manual de Padronização de Procedimentos) construídos.
	N1	-80	Nenhuma ação para a construção dos POPs foi adotada.

### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-3
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (PM-3)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Métodos/  
Procedimentos Operacionais Padrão (POP)

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.8. Tecnologias da informação e comunicação (8%)

2.2.8.1. Sistemas informatizados de gestão operacional (30%)

**2.2.8.1.1. Sistema de atendimento e despacho de emergências (60%)**

**Objetivo**

Implantar nas Centrais Regionais de Emergência (CRE) e Centrais de Operações da Polícia Militar (COPOM) o Sistema de Atendimento e Despacho de Emergências (SADE).

**Indicador de Desempenho**

Percentual de CREs e COPOMs que utilizam o SADE.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
<b>NEUTRO</b>	N3	0	60%
	N2	-60	40%
	N1	-100	20% ou menos

**Gestão e Controle**

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	DTSI
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DTSI)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Tecnologias da informação e comunicação/Sistemas informatizados de gestão operacional/ Sistema de atendimento e despacho de emergências.

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.8. Tecnologias da informação e comunicação (8%)

2.2.8.1. Sistemas informatizados de gestão operacional (30%)

2.2.8.1.2. Sistema de BI (*Business Intelligence*) (60%)

### Objetivo

Disseminar na corporação a utilização do BI (*Business intelligence*) como suporte ao processo de tomada de decisão.

### Indicador de Desempenho

Percentual das OPM até o nível de Cia PM com acesso ao BI.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
<b>NEUTRO</b>	N3	0	60%
	N2	-60	40%
	N1	-100	20% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	DTSI
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
Órgãos de Controle		✓	Projeto (DTSI)
		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Tecnologias da informação e comunicação/Sistemas informatizados de gestão operacional/Sistema de BI (*Business intelligence*)

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.8. Tecnologias da informação e comunicação (8%)

**2.2.8.2. Sistemas informatizados de gestão operacional (20%)**

### Objetivo

Ampliar a instalação de inteligência embarcada em viaturas, no sentido de ofertar informações qualificadas em tempo real e o registro dos atendimentos realizados.

### Indicador de Desempenho

Percentual das viaturas operacionais com inteligência embarcada.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	180	100%
<b>BOM</b>	N4	100	80%
	N3	50	60%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	40%
	N1	-100	20% ou menos

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	DTSI
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
Órgãos de Controle		✓	Projeto (DTSI)
		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Tecnologias da informação e comunicação/ Inteligência embarcada

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.8. Tecnologias da informação e comunicação (8%)

**2.2.8.3. Radiocomunicação (50%)**

### Objetivo

Aperfeiçoar (evolução) o sistema de radiocomunicação da Polícia Militar, ampliando a cobertura, a confiabilidade e a interoperabilidade.

### Indicador de Desempenho

Elaboração de estudo para identificar formas de aperfeiçoamento do sistema de radiocomunicação da Polícia Militar, ampliando a cobertura, a confiabilidade e a interoperabilidade.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	170	Aperfeiçoamentos no sistema de radiocomunicação da Polícia Militar são implementados.
<b>BOM</b>	N4	100	Comandante-Geral decide quais encaminhamentos dará acerca do aperfeiçoamento do sistema de radiocomunicação da Polícia Militar.
	N3	50	Estudo é apresentado pela comissão ao Comandante-Geral.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	Instituída comissão para identificar formas de aperfeiçoamento do sistema de radiocomunicação da Polícia Militar.
	N1	-100	Nenhum estudo foi desenvolvido.

### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Semestral
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	DTSI
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (DTSI)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/Tecnologias da informação e comunicação/Radiocomunicação/  
Aperfeiçoamento (evolução) do sistema de radiocomunicação da Polícia Militar

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

### 2.2.9. Estrutura organizacional (9%)

#### Objetivo

Aprovar a nova organização básica da Polícia Militar e iniciar sua implementação.

#### Indicador de Desempenho

Etapas para a aprovação da nova organização básica da PMSC e início de sua implementação.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N7	200	Início da implementação da nova LOB.
<b>BOM</b>	N6	100	Decreto de regulamentação da LOB editado pelo Governador do Estado.
	N5	75	Proposta de decreto de regulamentação da LOB encaminhada pelo Secretário da SSP ao Governador do Estado.
	N4	37	Proposta de decreto de regulamentação da LOB encaminhada ao Secretário da SSP.
<b>NEUTRO</b>	N3	0	Nova LOB aprovada e promulgada.
	N2	-50	Proposta da nova LOB encaminhada pelo Governador do Estado à ALESC.
	N1	-100	Proposta da nova LOB encaminhada pelo Secretário da SSP ao Governador do Estado.

#### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	Gabinete do Comando Geral
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial militar/Suporte organizacional/  
Estrutura organizacional

## 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

### 2.2.10. Gestão por Processo (5%)

#### Objetivo

Estabelecer a gestão por processo nos órgãos de direção setorial.

#### Indicador de Desempenho

Número de órgãos de direção setorial que tem seus processos mapeados e descritos formalmente.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
BOM	N6	100	5
	N5	80	4
	N4	40	3
NEUTRO	N3	0	2
	N2	-70	1
	N1	-100	Nenhum órgão de direção setorial tem seus processos mapeados

#### Gestão e Controle

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	<i>DotProject</i>
Órgãos Responsáveis		✓	EMG/PM-6
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador;
		✓	Projeto (PM-6)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

## Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Gestão por processo

### 2. POLICIAL MILITAR (50%)

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.11. Comunicação Social (6%)

2.2.11.1. Mídia (30%)

2.2.11.1.1. Inserções positivas (70%)

#### Objetivo

Ampliar as inserções positivas na mídia (rádio, TV, jornal impresso, revista, etc.) em relação ao trabalho desenvolvido pela Polícia Militar.

#### Indicador de Desempenho

Percentual de BPM/Gu Esp PM com 04 ou mais inserções positivas na mídia (rádio, TV, jornal impresso, revista, dentre outras) em relação ao trabalho desenvolvido pela Polícia Militar.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N5	200	100%
<b>BOM</b>	N4	100	75%
	N3	50	50%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	25%
	N1	-100	Nenhum BPM/Gu Esp PM

#### Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	da	✓	Mensal
Fontes de Dados		✓	Relatório específico do CCS
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Comunicação social/Mídia/Inserções positivas

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.11. Comunicação Social (6%)

2.2.11.1. Mídia (30%)

**2.2.11.1.2. Inserções negativas (30%)**

**Objetivo**

Garantir que as inserções negativas na mídia (rádio, TV, jornal impresso, revista, dentre outras) em relação ao trabalho desenvolvido pela Polícia Militar sejam esclarecidas ou os procedimentos adotados para corrigir o problema noticiado sejam divulgados.

**Indicador de Desempenho**

Percentual das inserções negativas na mídia (rádio, TV, jornal impresso, revista, etc.) em relação ao trabalho desenvolvido pela Polícia Militar que foram esclarecidas ou os procedimentos adotados para corrigir o problema noticiado foram divulgados.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N4	200	100%
<b>BOM</b>	N3	100	80%
<b>NEUTRO</b>	N2	0	60%
	N1	-100	40% ou menos

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	Relatório específico do CCS
Órgãos Responsáveis		✓	RPM
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Comunicação social/Mídia/Inserções negativas

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.11. Comunicação Social (6%)

2.2.11.2. *Marketing* institucional (25%)

**Objetivo**

Estabelecer ações de divulgação e fortalecimento da imagem da Polícia Militar junto à sociedade e aos cidadãos.

**Indicador de Desempenho**

Construção do plano de marketing da Polícia Militar de Santa Catarina.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
<b>BOM</b>	N4	100	Plano de marketing aprovado pelo Comandante-Geral.
	N3	50	Plano de marketing apresentado pela comissão ao Comandante-Geral.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	Instituída comissão para construção do plano de marketing.
	N1	-100	Nenhuma ação para construção do plano de marketing foi desenvolvida.

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação		✓	<i>DotProject</i>
Fontes de Dados		✓	CCS
Órgãos Responsáveis		✓	Controle de desempenho no indicador
Desdobramentos		✓	Projeto (CCS)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Comunicação social/*Marketing* institucional

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.11. Comunicação Social (6%)

2.2.11.3. *Endomarketing* (13%)

**Objetivo**

Estabelecer ações para divulgar e fortalecer a imagem da corporação juntos aos policiais militares.

**Indicador de Desempenho**

Construção do plano de endomarketing da Polícia Militar de Santa Catarina.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
BOM	N4	100	Plano de endomarketing aprovado pelo Comandante-Geral.
	N3	50	Plano de endomarketing apresentado pela comissão ao Comandante-Geral.
NEUTRO	N2	0	Instituída comissão para construção do plano de endomarketing.
	N1	-100	Nenhuma ação para construção do plano de endomarketing foi desenvolvida.

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	DotProject
Órgãos Responsáveis		✓	CCS
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
		✓	Projeto (CCS)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Comunicação social/*Endomarketing*

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.11. Comunicação Social (6%)

2.2.11.4. Geração de imagem do Comando Geral (15%)

**Objetivo**

Estabelecer ações para divulgar o trabalho desenvolvido pelo Comando Geral à sociedade, aos cidadãos, bem como aos policiais militares e funcionários civis da Corporação.

**Indicador de Desempenho**

Construção do plano de comunicação do Comando Geral da Polícia Militar de Santa Catarina.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
<b>BOM</b>	N4	100	Plano de comunicação do Comando Geral aprovado pelo Comandante-Geral.
	N3	50	Plano de comunicação do Comando Geral apresentado pela comissão ao Comandante-Geral.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	Instituída comissão para construção do plano de comunicação do Comando Geral.
	N1	-100	Nenhuma ação para construção do plano de comunicação do Comando Geral foi desenvolvida.

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação		✓	DotProject
Fontes de Dados		✓	Gabinete do Comando Geral
Órgãos Responsáveis		✓	CCS
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
Órgãos de Controle		✓	Projeto (CCS)
		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Quadro – Policial Militar/Suporte organizacional/Comunicação social/Geração de imagem do Comando Geral

**2. POLICIAL MILITAR (50%)**

2.2. Suporte Organizacional (55%)

2.2.11. Comunicação Social (6%)

2.2.11.5. Redes e sistema de comunicação social (17%)

**Objetivo**

Construir redes e sistemas de comunicação social, com vistas a uma atuação sistêmica entre todas as estruturas de comunicação social da corporação.

**Indicador de Desempenho**

Elaboração de estudo para viabilizar a construção de redes e sistemas de comunicação social, com vistas a uma atuação sistêmica entre todas as estruturas de comunicação social da corporação.

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
<b>BOM</b>	N4	100	Comandante-Geral decide quais encaminhamentos dará acerca da construção de redes e sistemas de comunicação social.
	N3	50	Estudo é apresentado pela comissão ao Comandante-Geral.
<b>NEUTRO</b>	N2	0	Instituída comissão para estudar os mecanismos destinados a construção de redes e sistemas de comunicação social.
	N1	-100	Nenhum estudo foi desenvolvido.

**Gestão e Controle**

Periodicidade	da	✓	Mensal
Avaliação			
Fontes de Dados		✓	DotProject
Órgãos Responsáveis		✓	CCS
Desdobramentos		✓	Controle de desempenho no indicador
		✓	Projeto (CCS)
Órgãos de Controle		✓	Chefia do EMG;
		✓	EMG/PM-6/Escritório de Projetos