

# SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO PARANÁ

## *PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM FOR MILITARY POLICE OF PARANÁ STATE*

## *SISTEMA DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO PARA POLICÍA MILITAR DEL ESTADO DE PARANÁ*

Submetido em: 02.08.2022


Aceito em: 11.11.2022

### **ANDRE FELIPE GRUBER BUENO**

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ, CURITIBA-PR, BRASIL

andre.f.gruber@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-3494-4619>


### **GUSTAVO ABIB**

DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, CURITIBA-PR, BRASIL

gustavo.abib@gmail.com

 <http://lattes.cnpq.br/3243714777270347>

 <https://orcid.org/0000-0002-8768-9669>

## **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo propor um sistema de medição de desempenho para os batalhões de área da PMPR, a fim de que os gestores possuam informações adequadas; que decisões sejam tomadas de maneira rápida e efetiva; e que a estratégia esteja integrada a estas ações. Para tanto, foi utilizado o BSC como ferramenta estratégica e o estudo de caso como estratégia de pesquisa. As etapas da investigação compreenderam o modelo estabelecido: reunião de materiais de base, realização do diagnóstico externo, definição do propósito organizacional, realização do diagnóstico interno e desenvolvimento do mapa estratégico, com o estabelecimento de indicadores, metas e iniciativas. Para as entrevistas, foram realizadas 11 reuniões com 18 gestores dos batalhões de

área. O mapa estratégico contemplou, de baixo para cima, os valores, as perspectivas de aprendizado e crescimento (cinco objetivos), recursos financeiros (um objetivo), processos internos (nove objetivos), sociedade (seis objetivos), visão e missão. No total, foram identificados 42 indicadores considerados críticos e necessários de serem acompanhados, cada um com metas e iniciativas específicas. Como principais contribuições, observou-se que a construção de um sistema de medição de desempenho leva em consideração o contexto em que está sendo aplicado, a estratégia adotada e os processos internos da organização; a possibilidade de replicação do modelo proposto em outros batalhões, além dos analisados; a melhoria na execução dos serviços, baseada no foco do cliente e em uma cultura de desempenho; e para formuladores de políticas públicas e governos, mudança da percepção das atividades da PMPR, com a ampliação de investimentos específicos e acompanhamento do desempenho dos resultados.

**PALAVRAS-CHAVE:** medição de desempenho, sistema de indicadores, BSC, PMPR.

### *ABSTRACT*

This article aims to propose a performance measurement system for PMPR battalions, so that managers have adequate information; that decisions are taken quickly and effectively; and that the strategy is integrated into these actions. Therefore, the BSC was used as a strategic tool and the case study as a research strategy. The investigation stages comprised the established model: gathering basic materials, carrying out the external diagnosis, defining the organizational purpose, carrying out the internal diagnosis and developing the strategic map, with the establishment of indicators, goals and initiatives. For the interviews, 11 meetings were held with 18 managers of the battalions. The strategic map contemplated, from bottom to top, values, perspectives for learning and growth (five objectives), financial resources (one objective), internal processes (nine objectives), society (six objectives), vision and mission. In total, 42 indicators considered critical and necessary to be monitored were identified, each with specific goals and initiatives. As main contributions, it was observed that the construction of a performance measurement system takes into account the context in which it is being applied, the strategy adopted and the organization's internal processes; the possibility of replicating the proposed model in other battalions, in addition to those analyzed; improvement in service delivery, based on customer focus and a performance culture; and for public policy makers and governments, a change in the perception of PMPR activities, with the expansion of specific investments and monitoring of the performance of results.

**KEYWORDS:** performance measurement, measurement system, BSC, PMPR.

### *RESUMEN*

Este artículo tiene como objetivo proponer un sistema de medición del desempeño de

los batallones de área de la PMPR, para que los gerentes cuenten con información adecuada; que las decisiones se tomen con rapidez y eficacia; y que la estrategia se integre en estas acciones. Por ello, se utilizó el BSC como herramienta estratégica y el estudio de caso como estrategia de investigación. Las etapas de investigación comprendieron el modelo establecido: levantamiento de materiales básicos, realización del diagnóstico externo, definición del objeto organizacional, realización del diagnóstico interno y elaboración del mapa estratégico, con establecimiento de indicadores, metas e iniciativas. Para las entrevistas se realizaron 11 reuniones con 18 jefes de los batallones de área. El mapa estratégico contempló, de abajo hacia arriba, valores, perspectivas de aprendizaje y crecimiento (cinco objetivos), recursos financiero (un objetivo), procesos internos (nueve objetivos), sociedad (seis objetivos), visión y misión. En total, se identificaron 42 indicadores considerados críticos y necesarios para ser monitoreados, cada uno con metas e iniciativas específicas. Como principales aportes se observó que la construcción de un sistema de medición del desempeño tiene en cuenta el contexto en el que se está aplicando, la estrategia adoptada y los procesos internos de la organización; la posibilidad de replicar el modelo propuesto en otros batallones, además de los analizados; mejora en la prestación de servicios, basada en el enfoque al cliente y una cultura de desempeño; y para los hacedores de políticas públicas y gobiernos, un cambio en la percepción de las actividades del PMPR, con la ampliación de inversiones específicas y el seguimiento del desempeño de los resultados.

**PALABRAS CLAVE:** medición del desempeño, sistema de indicadores, BSC, PMPR.

## 1. INTRODUÇÃO

A medição de desempenho é uma prática comum em vários setores da indústria e do comércio, bem como do setor público em geral (BITITCI *et al.*, 2012). Isto se dá pelo fato das organizações estarem em constante preocupação em encontrar melhores formas de medir, analisar e reportar suas atividades a fim de obter melhores resultados (CHOONG, 2013).

Como principal finalidade, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado para traduzir os objetivos estratégicos da organização em um conjunto de medidas de ações e de desempenho, relacionados em quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, processos internos de negócios e crescimento e aprendizado (KAPLAN; NORTON, 2001).

Uma grande diferença das organizações privadas para as orga-

nizações públicas, é justamente o objetivo financeiro (NIVEN, 2008). Como os sistemas de medição de desempenho, em geral, foram projetados com foco no desempenho financeiro, no caso de organizações públicas, os objetivos são a função social e a missão da organização (MOURA et al., 2019).

De forma de avaliar como o BSC pode ser construído e aplicado em instituições públicas, esta pesquisa investigou os batalhões de área da Polícia Militar do Paraná (PMPR), com o intuito de propor um BSC com indicadores que possam apoiar a gestão da atividade policial.

A PMPR, órgão integrante do sistema de segurança pública, possui como atribuição constitucional o policiamento ostensivo e manutenção da ordem pública em todo o Estado do Paraná e trabalha no sentido de prevenir que fatos atentatórios contra os direitos de cada cidadão sejam cometidos.

Os batalhões de área são aqueles que irão executar as atividades de policiamento ostensivo geral, com atendimento de ocorrências e patrulhamento. A estrutura do batalhão de área é formada, administrativamente, por um estado maior, e, operacionalmente, por companhias policiais-militares.

Dentro desse contexto, foi proposta a seguinte questão de pesquisa: que indicadores de desempenho devem ser considerados no desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho para os batalhões de área da Polícia Militar do Paraná? Assim, o objetivo deste artigo é propor um sistema de medição de desempenho para os batalhões de área da PMPR, com base no BSC.

A utilização de sistemas de medição de desempenho tem mostrado um papel importante ao facilitar a implementação da estratégia e garantir o desempenho organizacional (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012), uma vez que permite o monitoramento das atividades e a geração de relatórios, a fim de que as informações sejam gerenciadas de maneira efetiva (GARENGO; SARDI, 2020).

Como destacam Moura *et al.* (2020), a falta de processos padronizados de avaliação de desempenho no setor público dificulta sua

legitimidade, reforçando ainda mais a necessidade de estudos de medidas e indicadores de desempenho dentro do contexto público.

O presente trabalho se justifica de maneira prática no sentido de apresentar uma proposta de indicadores de desempenho para um órgão público, a PMPR no caso, a fim de que os gestores possuam as informações adequadas de forma que decisões sejam tomadas de maneira rápida e efetiva e que a estratégia esteja integrada a estas ações.

A literatura ainda carece de teorias que estabeleçam a estrutura de um sistema de medição de desempenho, sendo necessários mais estudos sobre quais as condições suficientes e necessárias para a caracterização de um sistema de medição de desempenho geral (GOSHU; KITAW, 2017). Essa lacuna decorre principalmente pela falta de uma teoria sólida para a medição de desempenho (CHOONG, 2014).

Os sistemas apresentados na literatura são particulares, para contextos específicos, e principalmente para grandes empresas do setor privado (CHOONG, 2014), neste sentido, é importante que pesquisas também incluam outros setores da economia, como órgãos públicos e organizações não financeiras, além de avaliar o ambiente de outros países, de forma a expandir o tema (GARENGO; SARDI, 2020).

De maneira teórica, o trabalho se justifica ao avaliar o contexto público específico da PMPR, considerando suas características e cultura organizacional, a fim de compreender como o fenômeno ocorre dentro dessa organização.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O *BALANCED SCORECARD***

Kaplan e Norton (1997) definem que o desempenho organizacional é medido pelo BSC por meio de quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. Trata-se não apenas de uma ferramenta de controle, mas também de um sistema de comunicação e aprendizado.

O principal benefício da aplicação do BSC é justamente a capacidade de comunicação, em que a visão e a estratégia da empresa são esclarecidas e traduzidas em objetivos e indicadores. Os pontos mais críticos da empresa são destacados e informados para todos os níveis organizacionais, indicando o que deve ser feito e quais seus impactos (KAPLAN; NORTON, 2001) "ISSN": "0888-7993", "abstract": "In a previous paper (Kaplan and Norton 2001b.

Para o desenvolvimento do BSC, Martins *et al.* (2012) sugerem que as seguintes etapas sejam atendidas:

- i. Definição de missão, visão e valores;
- ii. Diagnóstico do ambiente interno e externo;
- iii. Formulação estratégica;
- iv. Mapa estratégico;
- v. Implementação estratégica;
- vi. Controle estratégico.

## 2.2 O *BALANCED SCORECARD* NO SETOR PÚBLICO

Kaplan e Norton (1997) argumentam que, para os órgãos públicos, a perspectiva financeira representa uma limitação, no sentido da necessidade em se manter os gastos dentro dos limites orçamentários, entretanto, o sucesso dessas organizações não deve ser avaliado no quesito de atendimento de restrições de orçamento, mas sim na qualidade em que elas atendem às necessidades de seus clientes.

Considerando que a perspectiva financeira não é o objetivo principal das organizações públicas, o modelo do BSC para o setor público estabelece que a missão da organização ou seu objetivo social deve estar no topo do *scorecard* (NIVEN, 2008). Dessa forma, os demais objetivos são direcionados para a melhoria do objetivo principal e comunicação da missão a longo prazo da organização (KAPLAN; NORTON, 2001).

Ainda, conforme Kaplan e Norton (2001), as organizações públicas que implementaram o BSC com sucesso, consideraram os

contribuintes e a sociedade como os níveis mais altos dentro do *score-card*, mantendo a perspectiva financeira ao final. Uma adaptação desse modelo é apresentada na Figura 1.

FIGURA 1 - O BSC PARA OS SETORES PÚBLICOS.



FONTE: Adaptado de Niven (2008, pg. 32).

O desenvolvimento do BSC para o setor público segue a mesma lógica do BSC aplicado às empresas privadas, com algumas diferenças em relação à definição das perspectivas e consequentes indicadores. Conforme Niven (2008), o órgão público existe para servir uma proposta maior, por este motivo a missão é apresentada ao topo do BSC.

No mesmo sentido, a perspectiva dos clientes deve ser elevada, pois o foco é servir às necessidades do cliente a fim de alcançar a missão; logo abaixo, a perspectiva dos processos internos serve para identificar os processos que levam a melhores resultados aos clientes (NIVEN, 2008).

Em seguida, na perspectiva de aprendizado e crescimento, serão identificadas as habilidades e ferramentas necessárias para os fun-

cionários, bem como reforçado o alinhamento e clima organizacional indispensáveis; por fim, a perspectiva financeira demonstra como a organização opera com consciência de custos (NIVEN, 2008).

A estratégia é o núcleo do BSC, sendo entendida, para o caso dos órgãos públicos, como as prioridades que a organização planeja seguir para alcançar sua missão, consistentes com seu contexto e encaixadas em um esforço para responder efetivamente aos seus desafios e oportunidades (NIVEN, 2008).

### 2.2.1 CONSTRUÇÃO DO BSC NO SETOR PÚBLICO

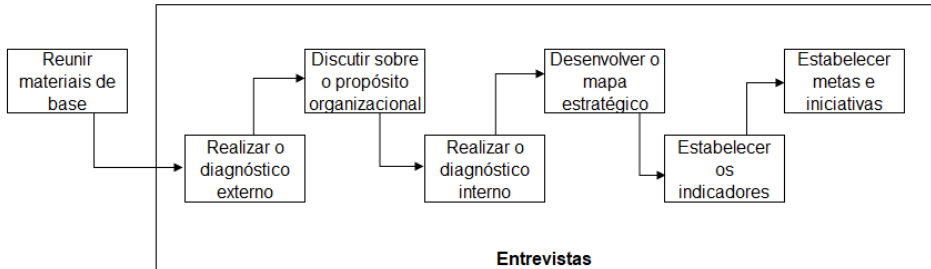
O desenvolvimento do BSC para o setor público requer algumas adaptações do modelo original, Niven (2008) sugere os seguintes passos para a construção do plano:

- i. Reunir materiais de base;
- ii. Providenciar educação em BSC;
- iii. Desenvolver ou confirmar o propósito organizacional;
- iv. Conduzir entrevistas executivas;
- v. Desenvolver o mapa estratégico;
- vi. Desenvolver medidas de desempenho;
- vii. Estabelecer metas e priorizar iniciativas.

Os passos sugeridos por Niven (2008) levam em consideração uma organização que pretende criar e implementar o BSC para o setor público, por intermédio da formação de uma equipe específica que irá direcionar as ações. Neste trabalho, como o objetivo é propor um BSC, sem a sua implementação, algumas etapas foram suprimidas e outras adequadas, além de ser incluídas algumas etapas propostas por Martins *et al.* (2012). A seguir, são detalhadas as etapas do modelo:



FIGURA 2 - MODELO DE CONSTRUÇÃO DO BSC PARA O CASO.



FONTE: Elaborado pelo autor (2021).

De acordo com a Figura 2, detalham-se as etapas construídas para este trabalho:

- i. **Reunir material de base:** busca-se reunir o material de base, como diretrizes, regulamentos e normativas que a PMPR utiliza para determinar suas atividades, além de outras fontes de informações, a fim de fundamentar o estudo.
- ii. **Realizar o diagnóstico externo:** nesta etapa será aplicada a análise Pesteli, de forma a se avaliar o ambiente externo e como ele pode influenciar nos batalhões de área.
- iii. **Discutir sobre o propósito organizacional:** a partir de discussões com gestores dos batalhões de área, será avaliada a missão, visão e valores da PMPR, bem como definir a estratégia a ser seguida.
- iv. **Realizar o diagnóstico interno:** Com elementos anteriores definidos, aplica-se a matriz SWOT para diagnóstico do ambiente interno, buscando identificar fatores críticos para o cumprimento da missão.
- v. **Desenvolver o mapa estratégico:** nesta etapa serão definidas as perspectivas a serem utilizadas, nomenclaturas e quais objetivos estratégicos irão compor cada perspectiva.
- vi. **Estabelecer os indicadores:** para cada objetivo criado, deve-se estabelecer os indicadores que irão medir o resultado esperado.
- vii. **Estabelecer metas e iniciativas:** por fim, para cada indicador, deve ser definida uma meta a ser alcançada e quais iniciativas darão suporte a essa.

## 2.3 MATERIAL DE BASE

Dentre os materiais relacionados para o estudo, buscou-se regulamentos e normativas internas, diretrizes de governo e estudos publicados que pudessem auxiliar as discussões, conforme Quadro 1:

QUADRO 1 - RELAÇÃO DE MATERIAL DE BASE.

DOCUMENTO	CONTEXTO	FONTE
Constituição Federal	Externo	(BRASIL, 1988)
Constituição Estadual do Paraná	Externo	(PARANÁ, 1989)
DECRETO n.º 5075/98: regulamento de ética profissional dos militares estaduais	Interno	(PARANÁ, 1998)
PPA 2019 – 2023: plano plurianual do governo do Estado do Paraná, para os anos de 2019 a 2023	Externo	(PARANÁ, 2019)
Diretriz 007/2013: diretriz de avaliação de resultados da PMPR	Interno	(PMPR, 2013)
Diretriz 004/2000: diretriz geral de planejamento e emprego da PMPR	Interno	(PMPR, 2000)
RISG: regulamento interno de serviços gerais da PMPR	Interno	(PARANÁ, 2010)
<i>A predisposição para chamar a polícia: um estudo sobre a percepção do desempenho e da confiabilidade das instituições policiais</i>	Externo	(OLIVEIRA JUNIOR; ALENCAR, 2015)

FONTE: Elaborado pelo autor (2022).

A Constituição Federal possui caráter soberano sobre as demais leis e apresenta as missões e atribuições das Polícias Militares de todo o país (BRASIL, 1988). A Constituição Estadual do Paraná, alinhada com a Constituição Federal, apresenta sua forma de organização e dos demais órgãos subordinados ao Estado (PARANÁ, 1989). Estes documentos foram utilizados para discussão em relação à missão constitucional da PMPR.

O Decreto n.º 5075/98, regulamento de ética profissional dos militares estaduais, dispõe sobre os princípios que norteiam a consciência do profissional policial-militar e que representam os imperativos de sua conduta (PARANÁ, 1998). Neste documento, estão relacionados os valores que o policial militar deve apresentar

durante sua atividade e vida profissional, objeto de avaliação neste estudo.

O PPA 2019-2023, é um dos instrumentos de programação orçamentária da Administração Pública direta, o qual estabelece os objetivos e metas orçamentárias, bem como programas de ação continuada para o governo durante seu período de vigência (PARANÁ, 2019). O documento foi incluído por apresentar planos e metas para a PMPR.

Como documentos internos da PMPR, foram utilizados a Diretriz 007/2013, a qual estabelece a avaliação de resultado operacionais e administrativos das unidades da PMPR (PMPR, 2013); a Diretriz 004/2000, que estabelece as diretrizes básicas para o planejamento, coordenação, execução e controle das atividades da PMPR (PMPR, 2000); e o regulamento interno de serviços gerais (RISG), o qual apresenta toda estrutura, organização e atribuições inerentes aos serviços gerais da instituição (PARANÁ, 2010).

Ainda, para permitir uma perspectiva das expectativas e percepções da sociedade em relação à atividade policial, sobre suas necessidades e quais serviços são mais importantes, foi utilizado o trabalho de Oliveira Junior e Alencar (2015).

Na sequência, descrevem-se os procedimentos metodológicos para realização da pesquisa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com Creswell (2009), a estratégia de pesquisa fornece a orientação específica para os procedimentos de uma pesquisa e se concentram na coleta, análise e apresentação dos dados. Para este trabalho, foi utilizada como estratégia de pesquisa o estudo de caso interpretativo (GEPHART, 2004).

De acordo Yin (2001), as fontes de evidências para o estudo de caso interpretativo, podem ser: documentos, registros arquivados, entrevistas, observação direta, observação participativa e artefatos físicos. Para este estudo, conforme modelo de construção do BSC para o caso,

foram reunidos materiais de base, constantes no referencial teórico, e realizadas entrevistas, a partir de grupos focais, detalhados a seguir.

### 3.1 SELEÇÃO DOS CASOS E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A unidade de análise neste estudo são os batalhões de área da Polícia Militar do Paraná, uma vez que, para buscar responder às questões da pesquisa, é importante observar onde ocorre, de fato, a medição de desempenho.

A PMPR conta atualmente com vinte e nove batalhões de área, divididos em cinco Comandos Regionais de Polícia Militar (CRPM). Para esta pesquisa, foram investigados quatro batalhões de área, pertencentes ao 1º CRPM. Esta escolha se deu em virtude dos seguintes critérios:

- Alta demanda de serviços;
- Contato mais próximo com o Comando-Geral e o Estado Maior, que constituem *stakeholders* fundamentais no processo desta pesquisa;
- Facilidade de deslocamento aos batalhões de área selecionados por parte deste pesquisador para execução da pesquisa.

Participaram da pesquisa tanto oficiais como praças dos batalhões selecionados, a fim de contemplar diferentes perspectivas. Da mesma forma, buscou-se policiais militares em diferentes funções e atribuições. A Tabela 1 apresenta a relação de entrevistados:

TABELA 1 - QUANTIDADE DE ENTREVISTADOS POR SEÇÃO.

Seção	Quantidade
Recursos humanos	7
Planejamento	6
Logística	5
<b>Total</b>	<b>18</b>

FONTE: Elaborado pelo autor (2021).

Importante destacar que, apesar de terem participado da pesquisa policiais militares em funções administrativas, todos atuaram e ainda atuam esporadicamente em serviços operacionais, tendo em vista que a formação do policial militar é, em essência, para a atividade operacional.

### 3.2 ENTREVISTAS REALIZADAS

As entrevistas ocorreram entre os meses de setembro de 2021 a janeiro de 2022, perfazendo um total de dez reuniões com os gestores dos batalhões de área. Nesta pesquisa, são tratados como gestores todos aqueles que trabalham em seções administrativas, independente se estão em cargos de chefia ou de auxiliar.

A forma das entrevistas se deu a partir de grupos focais, ou seja, um pequeno grupo de pessoas foi reunido em cada entrevista a fim de discutir e debater sobre o problema analisado, de modo a se obter mais informações sobre a questão e com foco direcionado ao conteúdo da entrevista (VERGARA, 2014). Conforme Malhotra (2012), o valor da técnica de grupo focal se apresenta com o resultado inesperado de um grupo de discussão livre.

Caillaud e Flick (2017) apontam que durante a realização de grupos focais, os participantes podem desafiar a si mesmos, manifestar discordância, ou debater, sendo o papel do entrevistador, além de manter o foco da discussão, incentivar tanto a coesão, quanto o confronto de opiniões dentro do grupo.

O Quadro 2 apresenta a ordem das entrevistas, com os temas abordados e quantidades de reuniões para cada entrevista, a quantidade de participantes e o período em que foram realizadas:

QUADRO 2 - DETALHAMENTO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS.

Ordem	Temas da entrevista	Reuniões	Participantes	Período
1	-Contexto do batalhão -Sistemas utilizados -Formas de organização -Medidas de desempenho usadas	4	10	Setembro/21

Ordem	Temas da entrevista	Reuniões	Participantes	Período
2	-Diagnóstico externo dos batalhões de área	1	5	Outubro/21
3	-Discussão do propósito organizacional	1	5	Outubro/21
4	-Diagnóstico interno dos batalhões de área	1	6	Novembro/21
5	-Definição do mapa estratégico	2	6	Dezembro/21
6	-Definição de metas e iniciativas	1	6	Dezembro/21
7	-Discussão sobre o BSC proposto	1	6	Janeiro/22

FONTE: Elaborado pelo autor (2021).

As primeiras entrevistas foram realizadas em quatro reuniões de forma a se verificar o contexto de cada um dos batalhões, quais sistemas de informação são utilizados, como as unidades estão organizadas e quais as principais medidas de desempenho são registradas e acompanhadas. As demais entrevistas contemplaram as etapas para a formulação do BSC para os batalhões de área.

No total foram entrevistados dezoito gestores diferentes, porém, dadas as circunstâncias do serviço e de disponibilidade de cada um, não foi possível que todos estivessem presentes em todas as reuniões, sendo entrevistados o máximo de gestores possíveis em cada reunião.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa teve início com a revisão bibliográfica dos temas abordados na investigação para a construção do referencial teórico que embasa o estudo como um todo (GIL, 2002). Em seguida, procedeu-se à pesquisa documental, que tem por objetivo ajudar o pesquisador a conhecer os antecedentes de um ambiente, as experiências, vivências e como eles atingem ou afetam a organização, podendo ser documentos, registros, materiais e objetos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Por fim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em grupos focais, com os gestores selecionados, conforme protocolo de entrevistas, as quais iniciaram com perguntas abertas para nortear a discussão e permitir maior liberdade para acompanhar pontos de vistas considerados importantes pelo entrevistado (DENZIN; LINCOLN, 2018).

## **4. APLICAÇÃO DO MODELO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O material de base relacionado no referencial teórico foi utilizado como norteador das discussões realizadas nas etapas subsequentes do modelo de construção do BSC para o caso, as quais estão detalhadas a seguir.

### **4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

Para análise do ambiente externo, Martins *et al.* (2012) sugerem a aplicação da análise Pesteli, a qual compreende a avaliação de fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos, legais e internacionais que possam influenciar no ambiente organizacional.

Esta etapa da pesquisa foi conduzida a partir das avaliações constantes do PPA, bem como através de reuniões com os gestores de área, realizadas nas entrevistas 1 e 2.

Conforme Paraná (2019), em relação aos desafios sociais e econômicos, o Estado do Paraná pode enfrentar para os próximos vinte anos uma transição demográfica, em que a população tende a envelhecer, com a faixa de pessoas de mais de 65 anos representado cerca de 20% da população, contra 10% observados atualmente. Já a população jovem, com até 19 anos, pode reduzir de 27% para 23% do total da população do Estado.

Apesar do Paraná apresentar uma economia que se destaca entre os demais Estados, ainda é verificada uma retração econômica, com os resultados das atividades produtivas do quinquênio de 2014-2018 caindo ao nível dos mesmos valores observados em 2011, o que acarretou em uma elevação nas taxas de desocupação e aumento pouco

significativo da renda anual do trabalhador, cerca de 1,4% no período entre 2012 e 2018 (PARANÁ, 2019).

No contexto político, a PMPR, como órgão subordinado ao governo do Estado, é influenciada de certa forma pelas políticas adotadas por cada gestão governamental. Dependendo de quem assume o governo, podem ocorrer mudanças na forma de condução de políticas de segurança pública, um maior ou menor investimento nas instituições de segurança pública, bem como mudanças no quadro do alto escalão:

Já passei por algumas gestões de governo e, a cada novo governador, eram implantadas novas iniciativas de policiamento. Em geral, elas mudavam apenas no nome, mas o princípio era o mesmo, de tentar colocar a polícia mais próxima da sociedade. O que mudava mesmo a condução da corporação era o Comandante-Geral que assumia a função. Cada um tinha uma linha diferente de pensamento e ajustava as diretrizes internas de acordo com seus princípios. (Entrevista 2.2).

O governo influencia bastante na estrutura da PMPR, principalmente em relação a investimentos e contratação de novos policiais. (Entrevista 2.4).

Nesta atual gestão, o governo do Estado propõe um programa de segurança integrado, com inovação e inteligência, ou seja, o objetivo é a atuação integrada entre os diferentes órgãos da segurança pública, municipais, estaduais e federais, trabalhando com inovação e inteligência em suas ações, com o foco na redução da criminalidade e violência.

Dentre as ações apontadas pelo governo, destacam-se o aumento do efetivo policial, melhoria e ampliação da frota de veículos, de equipamentos e instalações físicas (PARANÁ, 2019). Dessa forma, observa-se que existe uma intenção de investimento na PMPR, com o intuito de fortalecimento das atividades de policiamento ostensivo.

Do ponto de vista tecnológico, com o avanço acelerado das tecnologias de informação, é importante que a PMPR direcione parte de suas ações em busca de soluções que melhorem o atendimento ao público e ao serviço interno. Embora os batalhões de área não possuam autonomia para o desenvolvimento de ferramentas, é fundamental que os militares que atuam dentro das seções administrativas de cada bata-



lhão, conheçam os sistemas atualmente empregados e saibam aproveitar suas possibilidades de uso:

Nós temos algumas dificuldades nos sistemas utilizados, eles ajudam no serviço administrativo, mas não estão conectados uns com os outros. Temos que inserir a informação mais de uma vez nos sistemas e alguns deles são difíceis de trabalhar. Infelizmente nós não temos o conhecimento necessário para desenvolver novas soluções, então é importante que a instituição forneça novos sistemas para facilitar o serviço. (Entrevista 1.8).

Com relação aos fatores legais, a PMPR e seus agentes devem pautar todas as suas ações em leis e diretrizes, com responsabilização penal e administrativa em caso contrário. Um dos tópicos mais recorrentes da atividade policial é a aplicação dos direitos humanos, com vistas ao estabelecimento de padrões operacionais nos atendimentos, prevenção de ocorrências de abuso de autoridade e violência, e até mesmo a proteção dos agentes de segurança.

Cabe aos batalhões de área reforçar os princípios norteadores dos direitos humanos aos seus efetivos, de maneira contínua, de forma a atender aos requisitos legais e preparar os agentes para uma atuação profissional que permita a proteção dos direitos fundamentais das pessoas e principalmente daqueles que se enquadram em grupos em situação de vulnerabilidade:

De uns tempos pra cá, a PMPR tem reforçado a questão de direitos humanos. Foram disponibilizados cursos específicos para o efetivo e elaboradas diretrizes internas para garantir o amplo conhecimento e difusão dos princípios que cercam os direitos humanos. (Entrevista 2.2).

Para os fatores ecológicos, foram apontadas questões relacionadas à redução de materiais de consumo, dando maior ênfase a iniciativas tecnológicas que, além de dar maior dinamicidade aos serviços, permite a economia de recursos.

Em relação aos fatores internacionais, a PMPR realiza eventos recorrentes com a participação de instituições de segurança de outros países, o que pode oferecer a troca de experiências e novas soluções para serem utilizadas pelos batalhões de área.

## 4.2 PROPÓSITO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA

Para a definição do propósito organizacional dos batalhões de área, foram utilizados como documentos a Constituição Federal e Estadual, a Diretriz 004/2000 e o Decreto n.º 5075/98, assim como as discussões da entrevista 3.

A missão da PMPR está estabelecida na Constituição Federal e Estadual. Nota-se que constitucionalmente, a missão principal da PMPR é a preservação da ordem pública e a polícia ostensiva. São incluídas ações de defesa civil e de prevenção e combate a incêndios, pois o Corpo de Bombeiros faz parte da Polícia Militar.

De acordo com a Diretriz 004/2000 da PMPR, ações de polícia ostensiva se referem ao exercício do poder de polícia e se desenvolvem em quatro fases: ordem de polícia, consentimento de polícia, fiscalização de polícia e a sanção de polícia; a ostensividade está relacionada com a atuação preventiva visual da polícia, com o objetivo de se evitar ocorrências de crimes.

Os valores da PMPR estão relacionados no Código de Ética Profissional dos Militares Estaduais, publicados no Decreto Estadual n.º 5075/98. A visão, como conceito organizacional, não está estabelecida em legislações e diretrizes internas, necessitando de sua definição para composição do propósito dos batalhões de área.

Durante as entrevistas, foram discutidos os aspectos da missão e valores já estabelecidos em lei, bem como qual estratégia seria a mais adequada para o cumprimento da missão por parte dos batalhões de área.

Dentre as abordagens estratégicas elencadas no referencial teórico, baixo custo, liderança no produto, soluções para os clientes e aprisionamento de sistemas (KAPLAN; NORTON, 2004), a que mais se adequa às características dos batalhões de área é a de soluções para os clientes, uma vez que direciona esforços para o atendimento das necessidades da sociedade e permite uma construção de relacionamento focada na população:

Considerando que nossa atividade é essencialmente de prestação de serviços de segurança pública, o ideal é que seja es-

colhida uma estratégia que permita um melhor atendimento à sociedade. Acredito que neste caso a estratégia de soluções para clientes seja a mais adequada. (Entrevista 3.3).

Acredito que essa estratégia permita um melhor entendimento das necessidades da população, para focarmos na prestação de serviços de qualidade. (Entrevista 3.5).

Como a PMPR é essencialmente uma prestadora de serviços de segurança pública e os batalhões de área são responsáveis pelo atendimento inicial de chamadas 190, policiamento ostensivo e manutenção da ordem pública, é essencial uma estratégia que permita um entendimento sobre as necessidades e demandas do cliente e seu nível de satisfação, que neste caso é a sociedade em geral.

Sobre a missão, verificou-se que as Constituições Federal e Estadual reforçam a preservação da ordem pública e ações de polícia ostensiva, porém também consideram as atividades do Corpo de Bombeiros, sendo necessária o estabelecimento de uma missão específica para os batalhões de área, considerando apenas as atividades de Polícia Militar.

Neste sentido, após discussão com os participantes da entrevista, uma missão específica para os batalhões de área, considerando o estabelecido constitucionalmente, e o já discutido sobre a análise do ambiente externo, foi entendida como: *exercer a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, de maneira profissional, baseada nos princípios dos direitos humanos, promovendo a cidadania e garantindo à sociedade um ambiente seguro para se viver.*

Esta missão compreende os requisitos constitucionais de polícia ostensiva e manutenção da ordem pública, além de reforçar a necessidade de execução das ações de maneira profissional por parte dos militares, através da compreensão e aplicação dos princípios de direitos humanos, com o objetivo de garantir um ambiente seguro e promoção da cidadania.

Com relação aos valores já definidos no código de ética da PMPR, entende-se que eles são suficientes para o alcance da missão principal dos batalhões de área, pois enfatizam as atitudes necessárias que os agentes de segurança pública devem demonstrar no exercício de suas funções:

Os valores relacionados no decreto são importantes e reforçam o comportamento esperado do policial militar. Porém, acredito que por serem muitos, talvez o ideal seria focar em alguns específicos, para se dar uma maior ênfase neles. (Entrevista 3.3).

Foram considerados pontos importantes para constar na visão dos batalhões de área: o reconhecimento das atividades executadas, a promoção de novas soluções para as demandas da sociedade, a capacitação profissional e motivação dos militares estaduais.

Com esses apontamentos, chegou-se à seguinte visão para os batalhões de área: *ser reconhecido pela sociedade pela eficiência na execução das atividades, a partir de soluções inovadoras e com profissionais qualificados, para o fortalecimento dos serviços de segurança pública.*

Nesta visão, pretende-se que os batalhões de área tenham como projeção futura o reconhecimento pela sociedade a partir da eficiência na execução dos serviços prestados, além de destacar a necessidade de desenvolvimento de novas soluções para a atividade, com uma gestão voltada para a inovação, buscando a capacitação e valorização de seus militares.

### 4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Para a análise do ambiente interno, foi aplicada a matriz SWOT durante a entrevista 4 com os gestores dos batalhões de área da PMPR. Nesta matriz, são enfatizados os pontos fortes e fracos dos batalhões de área, bem como as oportunidades e ameaças externas. Esta discussão foi delimitada em busca de pontos críticos e essenciais para a atividade dos batalhões, considerando o propósito e estratégia estabelecidos.

A entrevista foi conduzida de forma a se elencar os fatores internos apontados como forças e fraquezas dos batalhões de área e os fatores externos como oportunidades e ameaças. Focou-se mais na geração de opiniões, a fim de se chegar a um consenso sobre os pontos mais importantes, como sugere Van Der Heijden (2009).

De toda a discussão, os fatores considerados estão resumidos no Quadro 3:

**QUADRO 3 - APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT.**

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais comprometidos</li> <li>• Padronização de atividades</li> <li>• Imagem institucional</li> <li>• Sistemas de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cultura de inovação</li> <li>• Falta de continuidade de projetos</li> <li>• Resistência a mudanças</li> <li>• Conhecimentos específicos de análise de dados</li> <li>• Falta de efetivo</li> <li>• Ações de publicidade</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de empresas privadas em fazer parcerias</li> <li>• Criar canais direto com a sociedade</li> <li>• Interesse de outras instituições públicas em manter relacionamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veículos de imprensa</li> <li>• Afastamentos por motivos de saúde</li> </ul>

FONTE: Elaborado pelo autor (2022).

#### 4.4 MAPA ESTRATÉGICO

Nesta etapa, foram realizadas duas reuniões para a entrevista 5. A primeira para estabelecimento das perspectivas e dos objetivos estratégicos; a segunda para discussão sobre o mapa estratégico proposto.

O primeiro ponto discutido, foi a definição de quem é o cliente dos batalhões de área e o que ele espera da organização. Considerando que a estratégia estabelecida foi a de soluções para o cliente, os esforços serão direcionados para o atendimento das necessidades do cliente e fortalecimento de relacionamentos.

Neste primeiro momento, a partir das reuniões realizadas para discussão do assunto, foi estabelecido que o cliente principal dos batalhões de área são as pessoas que solicitam a prestação de serviço por parte da Polícia Militar, ou seja, aquelas que abrem ocorrências a partir de chamadas 190, pelo aplicativo 190, vão diretamente aos batalhões ou companhias policiais-militares, ou acionam diretamente as viaturas de rua:

Entendo que nosso cliente principal seja qualquer pessoa que aciona nossos serviços, seja pelo 190, chamando a viatura, indo diretamente no batalhão. Temos o comércio e empresas locais também, eventos de grande público, mas

aqueles que mais nos demandam é quem liga no 190. (Entrevista 5.1).

Para a definição do que o cliente espera dos batalhões de área, foi utilizado o estudo de Oliveira Junior e Alencar (2015), sobre a percepção da população quanto aos serviços de segurança pública e sua pré-disposição em acionar as polícias. Conforme os autores, os motivos principais que levam alguém a chamar a polícia são: *acreditar que a polícia poderia resolver seu problema; precisava do boletim de ocorrência policial; o que aconteceu era grave demais, e por tinha que acionar a polícia; acreditava que era seu dever informar à polícia sobre o crime ocorrido.*

Percebe-se neste estudo que, em geral, a polícia é acionada para resolução de problemas ou para confecção do boletim de ocorrência, contemplando 75,3% das respostas. Em sentido contrário, os fatores para não acionamento da polícia, de acordo com Oliveira Junior e Alencar (2015), são: *não acreditava que a polícia poderia resolver o problema; o que aconteceu não era muito importante; não tinha provas do que aconteceu; não queria envolver a polícia com medo de sofrer ameaças por parte de outras pessoas; não queria envolver a polícia com medo dos próprios policiais; podia resolver o problema por conta própria; outros motivos.*

Ainda, conforme Oliveira Junior e Alencar (2015), uma percepção negativa das polícias pode gerar uma tendência de não acionamento da instituição em caso de crimes, uma vez que, em 45,6% das respostas, as pessoas relataram não procurar a polícia por não acreditar que ela poderia resolver seus problemas ou decorrente do medo dos policiais.

Dessa forma, entende-se que a criação de valor para os clientes no caso em estudo será realizada por meio da resolução satisfatória dos problemas demandados pelas pessoas, entrega do boletim de ocorrência policial e melhoria da imagem da Polícia Militar para gerar confiança na instituição.

O segundo ponto definido se refere a quais perspectivas compõem o mapa estratégico. Conforme discussões, as quatro perspectivas devem contemplar o mapa estratégico, porém a perspectiva de clientes deve ser renomeada para perspectiva da sociedade, uma vez que a Po-

lícia Militar é uma instituição pública e oferece serviços à sociedade. Deixar a perspectiva como clientes remeterá a um entendimento de organização privada. No mesmo sentido, a perspectiva financeira deve ser identificada como perspectiva de recursos financeiros, considerando que os batalhões de área apenas gerem os recursos recebidos, sem a intenção de desempenho financeiro.

A seguir, serão apresentados os objetivos estratégicos para cada perspectiva, alinhados com a estratégia, missão e visão estabelecidas.

#### 4.4.1 PERSPECTIVA DA SOCIEDADE

Conforme apontamentos já discutidos anteriormente, a criação de valor para a sociedade será realizada através da resolução satisfatória dos problemas demandados, entrega do boletim de ocorrência policial e melhoria da imagem. Os dois primeiros elementos podem ser compreendidos em um mesmo objetivo, tendo em vista que do atendimento da ocorrência, já é elaborado o boletim policial. Logo, para o primeiro objetivo, pode ser definido: *oferecer serviços com qualidade e eficiência*. Qualidade no sentido de garantir o melhor atendimento para a resolução dos problemas, e eficiência na entrega efetiva do serviço.

O segundo objetivo leva em consideração o fortalecimento do relacionamento com a sociedade, considerando os pontos fracos e oportunidades indicados na matriz SWOT. As ações de publicidade, como ponto fraco, podem melhorar a interação entre os batalhões de área e a sociedade, por intermédio da publicação de resultados e iniciativas policiais. Da mesma forma, com a abertura de outras formas de comunicação com a sociedade, pode-se criar agilidade no atendimento e orientações em geral, além de ensejar o relacionamento e parcerias externas. Nesse sentido, o segundo objetivo pode ser definido como: *fortalecer o relacionamento com a sociedade*.

Como terceiro objetivo, deve-se manter e reforçar a imagem institucional da corporação, a fim de gerar confiança na prestação de serviços por parte dos batalhões de área. Este objetivo pode ser definido como: *manter a imagem institucional*.

Dessa forma, considerando os documentos analisados, matriz SWOT elaborada e entrevistas com os participantes, foram definidos três temas que podem gerar valor à sociedade, a partir das atividades dos batalhões de área, conforme segue:

- Oferecer serviços com qualidade e eficiência;
- Fortalecer o relacionamento com a sociedade;
- Manter a imagem institucional.

#### **4.4.2 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS**

Conforme Kaplan e Norton (2004) destacam, os objetivos da perspectiva dos processos internos descrevem como executar a estratégia, por meio da produção e fornecimento de valor e melhoria dos processos.

Para esta perspectiva, os objetivos foram separados em temas específicos, para melhor entendimento e alinhamento da relação de causa e efeito entre os objetivos da perspectiva da sociedade. Os temas definidos são: processos de RH; processos de logística; processos de inovação e relacionamento; processos operacionais; e processos de disciplina.

Os processos de RH contemplam os objetivos relacionados com a prontidão do efetivo policial, a permanência e retenção de pessoas em funções chave e a melhoria do bem-estar do policial militar. Dentre esses objetivos, foram definidos os seguintes:

- Garantir o efetivo necessário para o cumprimento das atividades;
- Alocar e manter pessoal em funções essenciais;
- Garantir o bem-estar do policial militar.

Os processos de logística compreendem o fornecimento de meios necessários e adequados para a execução da atividade policial:

- Garantir meios adequados para o exercício da atividade operacional.

Para os processos de inovação e relacionamento, foram estabelecidos objetivos que reforcem a cultura de melhoria contínua dos



processos e criam valor para o cliente, bem como a construção de relacionamentos, a fim de entender melhor as necessidades da sociedade. Dentre eles, foram considerados:

- Desenvolver novas soluções para atendimento de demandas;
- Criar e manter canais de relacionamento.

Os processos operacionais se referem aos resultados das atividades operacionais de fato, como redução de índices de crime e aumento de apreensões, em conformidade com os objetivos do PPA. Para esses objetivos, foram definidos:

- Melhorar índices criminais;
- Intensificar resultados operacionais.

Por fim, os processos de disciplina servem para acompanhar a atuação policial, no sentido de verificar se casos de abuso de autoridade, ilegalidade, ou desvios de conduta estão sendo cometidos por policiais militares:

- Acompanhar a atuação policial.

#### **4.4.3 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

Dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento são estabelecidos objetivos para o desenvolvimento de pessoal, tecnologia e cultura, os quais devem estar alinhados à estratégia estabelecida (KAPLAN; NORTON, 2004). Durante as discussões, para o tema de desenvolvimento de pessoal, foram identificadas necessidades relacionadas com as fraquezas apontadas na matriz SWOT: falta de cultura de inovação e de conhecimentos específicos de análise de dados.

Nesta linha, as habilidades e capacidades necessárias para a melhoria da qualidade de prestação de serviços, envolve a capacitação contínua do efetivo operacional principalmente em instruções de tiro, abordagem e legislações específicas. Da mesma forma, para comandantes de companhia e coordenadores de policiamento, capacitação em liderança. Para o efetivo administrativo, são necessárias capacitações em gestão administrativa e análise de dados. Os objetivos definidos contemplam:

- Capacitar o efetivo operacional;
- Capacitar o efetivo administrativo;
- Capacitar os líderes de efetivo.

A tecnologia se refere à disponibilização de informações, a partir de sistemas e infraestruturas, de maneira a apoiar a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004). Neste sentido, é necessário a implementação de sistemas que forneçam as informações necessárias aos gestores responsáveis pelos batalhões de área a fim de alcançar os objetivos estabelecidos. Para este fim, foi definido o objetivo:

- Desenvolver sistemas de apoio.

A cultura serve para criar o clima necessário para a mudança e crescimento da organização, por intermédio do alinhamento dos funcionários com o propósito organizacional e a estratégia (NIVEN, 2008). Neste aspecto, é necessário um programa contínuo de especialização dos policiais militares, com o aprofundamento dos princípios do BSC e ênfase nos atributos do mapa estratégico criado:

- Promover a cultura de desempenho.

#### **4.4.4 PERSPECTIVA DE RECURSOS FINANCEIROS**

Considerando que os batalhões de área não possuem autonomia financeira para o desenvolvimento de ações orçamentárias e investimento, o objetivo estabelecido para esta perspectiva recai na gestão dos recursos recebidos através do fundo rotativo, o qual serve para despesas de materiais de consumo e de serviços, que não estejam contemplados em licitações, bem como para despesas com a manutenção de viaturas. O objetivo definido para esta perspectiva é:

- Controlar e gerir de maneira eficiente os recursos orçamentários.

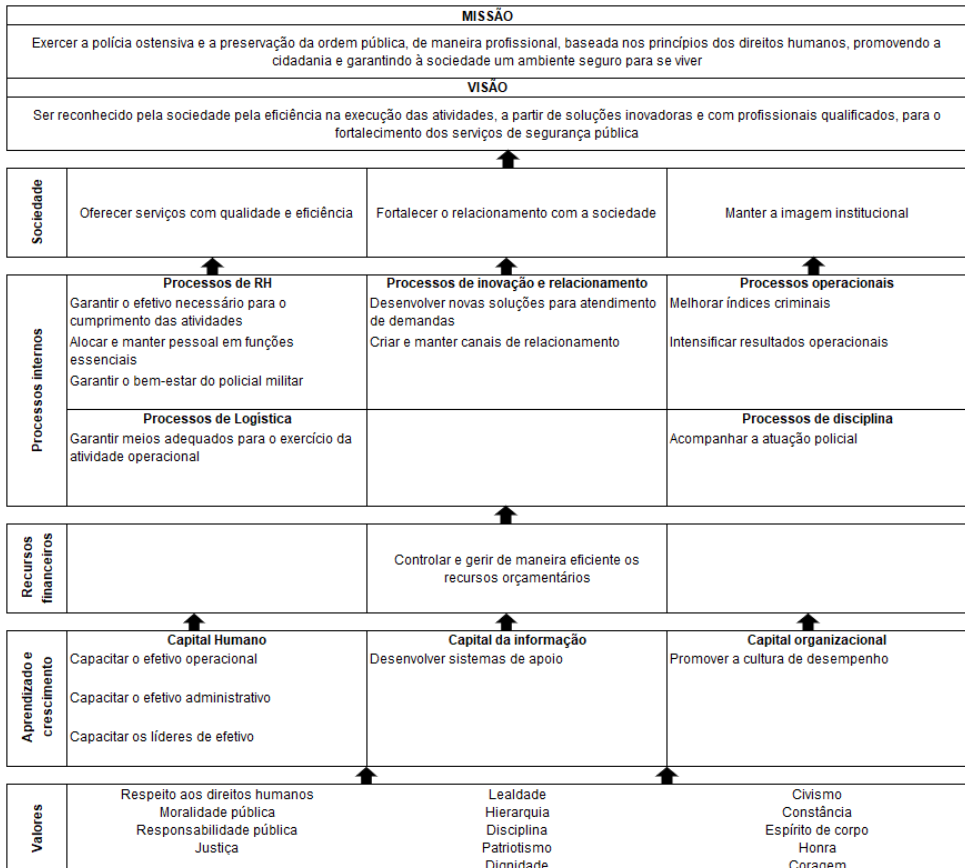
#### **4.4.5 MAPA ESTRATÉGICO PARA OS BATALHÕES DE ÁREA**

Definidas as perspectivas e seus respectivos objetivos estratégicos, foi elaborado o mapa estratégico para os batalhões de área, conforme Figura 3. Importante destacar que durante as reuniões com os

gestores dos batalhões, após a definição dos objetivos e posterior esboço do mapa estratégico, para dar sentido à relação de causa e efeito entre as perspectivas, seria necessário que a perspectiva de aprendizado e crescimento ficasse ao final do mapa, seguida da perspectiva de recursos financeiros:

A parte de capacitação do efetivo é fundamental para a gente conseguir uma melhoria dos serviços. Acredito que essa perspectiva deva ser a base de tudo, até mesmo para que os gestores do fundo rotativo consigam gerir melhor os recursos. Se for deixado a perspectiva de recursos no final, ela não faz sentido. (Entrevista 5.3).

FIGURA 3 - MAPA ESTRATÉGICO DOS BATALHÕES DE ÁREA.



FONTE: Elaborado pelo autor (2022).

O mapa estratégico definido para os batalhões de área considerou o propósito organizacional e a estratégia como o sucesso a ser alcançado. Iniciando com os valores, são demonstradas as atitudes e comportamentos nos quais os militares estaduais devem pautar suas ações, em conformidade com a atividade policial; a perspectiva de aprendizado e crescimento garante as capacitações necessárias ao efetivo e a disponibilização de informações para tomada de decisão; com as competências desenvolvidas, os gestores podem gerir de maneira eficiente os recursos disponibilizados; os processos internos compreendem toda a rotina de serviço a fim de permitir a melhoria organizacional; a sociedade sendo atendida nestes aspectos garante o cumprimento da missão e visão estabelecidas.

#### **4.5 DESDOBRAMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO**

Com o mapa estratégico definido, é necessária a complementação com os indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Como Kaplan e Norton (2004) pontuam, o mapa estratégico representa um modelo estático de criação de valor, sendo fundamental a quantificação dos objetivos estratégicos, definição de metas e seleção de programas de ação que irão capacitar a organização a alcançar o desempenho desejado nos prazos programados, a fim de dar dinamicidade ao modelo.

Os indicadores, metas e iniciativas foram estabelecidos a partir da entrevista 6, em reunião com os gestores dos batalhões de área, em conformidade com os objetivos estratégicos. Algumas metas ficaram “a definir”, uma vez que depende do contexto específico de cada batalhão de área, não sendo adequado uma indicação genérica.

Da mesma forma, as metas foram definidas a partir da experiência profissional dos militares, bem como a partir de resultados internos, os quais, por serem de caráter reservado, não foram divulgados neste estudo.

Os indicadores foram separados por tipo (entrada, saída e resultado), de acordo com a proposição de Niven (2008). Indicadores de entrada representam os dados gerados sem a atuação direta dos batalhões de área. Já os indicadores de saída demonstram as informações geradas

a partir das iniciativas dos batalhões. Os indicadores de resultado informam exatamente o alcance do objetivo principal do mapa estratégico, neste caso, a satisfação da sociedade sobre os serviços prestados.

A Figura 4 apresenta o BSC e as iniciativas estabelecidas para os batalhões de área, considerando atender os objetivos estratégicos definidos e o propósito organizacional:

FIGURA 4 - BSC PARA OS BATALHÕES DE ÁREA.

Mapa Estratégico		Balanced Scorecard			Plano de Ação	
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Tipo*	Meta	Iniciativa	
Sociedade	Oferecer serviços com qualidade e eficiência	Índice de satisfação dos atendimentos policiais	R	a definir	Realizar pesquisa de satisfação com a população atendida pela PMPR	
	Fortalecer o relacionamento com a sociedade	Tempo médio de chegada à ocorrência	S	até 8 min. em 6 meses	Realizar a fiscalização do despacho de ocorrências e encaminhamento da viatura para as ocorrências	
		Quantidade de ocorrências canceladas	S	reduzir 30% em 6 meses reduzir 50% em 1 ano	Realizar estudos sobre as ocorrências canceladas e seus motivos, a fim de estabelecer procedimentos que reduzam sua ocorrência	
		Tempo médio de disponibilização do BOU	S	até 2 dias em 3 meses até 1 dia em 6 meses	Estabelecer processos dinâmicos para o preenchimento do BOU	
Manter a imagem institucional	Quantidade de ações comunitárias realizadas	S	1 a cada 3 meses em 6 meses	Realizar ações comunitárias em locais de vulnerabilidade social		
	Quantidade de parcerias estabelecidas	S	a definir	Estabelecer parcerias com CONSEG, associações comunitárias e empresas, públicas e privadas		
		Quantidade de postagens em redes sociais	S	1 por dia em 2 meses	Divulgar ações, orientações e resultados da unidade em mídias sociais	
Processos internos	Processos de RH	Garantir o efetivo necessário para o cumprimento das atividades	Taxa de policiais empregados na atividade fim	E	a definir	Realizar a alocação eficaz de policiais na atividade fim, considerando afastamentos, licenças e férias
		Alocar e manter pessoal em funções essenciais	Quantidade de movimentações de função de pessoal	E	Reduzir em 60% em 1 ano	Alocar policiais em funções adequadas e estruturar equipes administrativas
		Garantir o bem-estar do policial militar	Quantidade de atendimentos psicológicos	E	a definir	Acompanhar os atendimentos psicológicos em policiais afastados por doenças psiquiátricas
	Quantidade de afastamentos médicos		E	a definir	Acompanhar os motivos de afastamento médicos e realizar ações específicas para cada caso	
	Processos de Logística	Garantir meios adequados para o exercício da atividade operacional	Quantidade de ações de reconhecimento	S	4 por mês	Realizar ações de reconhecimento por atividades policiais bem desempenhadas e que geraram boa repercussão, com recompensa ao policial
		Processos de Inovação e Relacionamento	Desenvolver novas soluções para atendimento de demandas	Quantidade de eventos de confraternização	S	a definir
	Processos Operacionais		Melhorar índices criminais	Taxa de arma de porte por policial militar	E	manter acima de 1,1
		Taxa de coleta por policial militar		E	manter acima de 1,1	
	Processos de Disciplina	Intensificar resultados operacionais	Quantidade de soluções desenvolvidas	S	2 por semestre	Pesquisa de necessidades da população, a fim de desenvolver processos dinâmicos de atendimento
			Quantidade de seguidores em redes sociais	S	a definir	Realizar a postagem constante de publicações em redes sociais e manter como canal de atendimento à população
Acompanhar a atuação policial		Quatidade de crimes violentos letais	E	Reduzir 10% em 1 ano	Realizar a intensificação do policiamento presença em locais com maior índices de crime	
		Quantidade de roubos	E	Reduzir 10% em 1 ano	Disseminar e orientar a população sobre ocorrências de perturbação de sossego	
		Quantidade de furtos	E	Reduzir 10% em 1 ano	Intensificar a realização de operações policiais com foco no combate ao crime	
		Quantidade de perturbações do sossego	E	Reduzir 20% em 1 ano	Fiscalizar, de maneira efetiva, a atuação do efetivo no atendimento de ocorrências e abordagens	
		Quantidade de operações realizadas	S	a definir		
		Quantidade de armas apreendidas	S	Aumentar 10% em 1 ano		
		Quantidade de munições apreendidas	S	Aumentar 10% em 1 ano		
		Quantidade de drogas apreendidas	S	Aumentar 10% em 1 ano		
Quantidade de IPM abertos	E	Reduzir 30% em 1 ano				
Quantidade de FAD abertos	E	Reduzir 30% em 1 ano				
Quantidade de IT abertos	E	Reduzir 30% em 1 ano				
Quantidade de denúncias recebidas	E	Reduzir 50% em 1 ano				
Recursos financeiros	Controlar e gerir de maneira eficiente os recursos orçamentários	Percentual da cota de serviço utilizada	S	100%	Uso de toda a cota de serviços para emprego na unidade	
		Percentual da cota de materiais utilizada	S	100%	Uso de toda cota de materiais de consumo para emprego na unidade	
		Percentual de viaturas leves em condições de uso	S	80% em 3 meses 90% em 6 meses	Antecipar agendamento de manutenções obrigatórias e realizar vistorias programadas	
		Percentual de viaturas pesadas em condições de uso	S	80% em 3 meses 90% em 6 meses	Antecipar agendamento de manutenções obrigatórias e realizar vistorias programadas	

Aprendizado e crescimento	Capital Humano	Capacitar o efetivo operacional	Percentual do efetivo operacional capacitado em instrução de tiro	S	100% em 6 meses	Aplicar o efetivo operacional em instrução de tiro
		Capacitar o efetivo administrativo	Percentual do efetivo operacional capacitado em instrução de abordagem	S	100% em 6 meses	Aplicar o efetivo operacional em instrução de abordagem
			Percentual do efetivo operacional capacitado em instrução de legislação	S	100% em 6 meses	Aplicar o efetivo operacional em instrução de legislação
	Capacitar os líderes de efetivo	Percentual do efetivo administrativo capacitado em área de gestão e análise	S	100% em 6 meses	Capacitar o efetivo administrativo em gestão e análise de dados	
		Percentual dos líderes de efetivo capacitados em treinamento de liderança e gestão de pessoas	S	100% em 6 meses	Capacitar os líderes de efetivo em treinamento de liderança e gestão de pessoas	
	Capital da Informação	Desenvolver sistemas de apoio	Percentual de execução do projeto	S	100% em 2 meses	Desenvolver sistemas de apoio para a disponibilização de informações aos gestores de área
	Capital Organizacional	Promover a cultura de desempenho	Percentual do efetivo formado em conhecimento de gestão por desempenho	S	100% em 6 meses	Providenciar curso de gestão de desempenho aos militares da unidade

\*Tipo de indicador: entrada (E), saída (S) e resultados (R).

FONTE: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme os entrevistados relataram, o BSC proposto apresenta uma mudança significativa nos processos de gestão dos batalhões de área, uma vez que exige o foco no cliente, neste caso a sociedade. A PMPR apresenta características da gestão burocrática, com estruturas rígidas, princípios de hierarquia e subordinação, e controle rigoroso dos processos administrativos (LOURENÇO, 2016), o que pode afetar a execução das iniciativas.

Em relação aos objetivos e indicadores, os entrevistados apontaram que a perspectiva de aprendizado e crescimento é a base para que todo o processo seja realizado de maneira adequada, e os processos internos os mais importantes no contexto administrativo dos batalhões de área. O atendimento dos objetivos da perspectiva da sociedade tende a ser uma consequência direta dos demais.

O BSC para os batalhões de área foi proposto seguindo as etapas da pesquisa, levando em consideração o material de base relacionado e principalmente as entrevistas realizadas com os gestores e suas experiências profissionais. Como proposição, o modelo não pretende exaurir o assunto, necessitando de uma avaliação contínua e adaptações, dependendo de cada contexto aplicado.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou propor um sistema de medição de desempenho para os batalhões de área da PMPR, utilizando como ferramenta o BSC.

Inicialmente, foram avaliados quais fatores externos e internos influenciam os batalhões de área selecionados, por meio da análise Pesteli e da matriz SWOT. Como fatores externos, foram identificadas, principalmente, questões relacionadas com o contexto político, tecnologia e legislação.

Dentro do contexto político, as políticas adotadas por cada gestão governamental impactam diretamente nas conduções das atividades pelos batalhões de área, seja através de incentivo ou pela falta de investimentos no setor de segurança pública, como andamento de projetos institucionais, ampliação de infraestruturas, aquisição de meios de transporte e armamentos, disponibilização de cursos de capacitação e contratação de efetivo.

Entre os investimentos necessários no BSC proposto, levando em consideração o objetivo de oferecer serviços com qualidade e eficiência, é fundamental que haja viaturas suficientes para a execução do serviço; armamento e colete adequados para o efetivo; capacitações em instruções de tiro, abordagem e legislação; e cursos de formação de gestão e análise de dados, liderança e gestão de pessoas e de gestão por desempenho.

Na parte de tecnologia, a adoção de novas soluções para as atividades e desenvolvimento de sistema integrados são essenciais para a melhoria do serviço, considerando o avanço crescente da utilização de sistemas de informação por parte da sociedade como um todo. Como apontado no BSC proposto, é necessário o desenvolvimento de sistemas de apoio para a disponibilização de informações aos gestores de área, além da centralização das informações em um sistema único, de forma a evitar o retrabalho.

No aspecto de fatores legais, a PMPR, como integrante da Administração Pública direta, deve condicionar suas ações em leis e

diretrizes, sendo apontados os princípios de direitos humanos como matéria mais recorrente da atividade policial. Dessa forma, para haver a adequação da proposta do BSC, as leis e regulamentos internos que tratam da atividade policial militar e da forma de gestão devem ser atualizados.

Tendo como princípio a relação causal entre as diferentes perspectivas, para o BSC proposto é fundamental que a base do *scorecard*, aprendizado e crescimento, seja atendida antes das demais perspectivas, ou seja, promover a mudança de cultura, de uma administração burocrática para uma de desempenho, e capacitar o efetivo em treinamentos específicos, é o ponto crucial a ser priorizado.

É a partir do entendimento por todo o efetivo do planejamento estratégico, sua função, o que se pretende atingir, por qual motivo e de que forma ele foi construído, que será possível o alinhamento e comprometimento por parte de cada policial militar a fim de atender de maneira eficaz todos os objetivos estabelecidos.

Do que foi verificado durante o estudo, percebeu-se que a construção de um sistema de medição de desempenho leva em consideração o contexto em que está sendo avaliado, a estratégia adotada e os processos internos da organização. Neste sentido, a proposição de um modelo geral de medição de desempenho não se apresenta como uma alternativa viável, pois cada organização possui características únicas e objetivos diversos, o que exige medidas personalizadas.

A literatura também se refere à necessidade de pesquisas que avaliem a medição de desempenho em diferentes contextos, além de grandes empresas do setor privado, a fim de expandir o tema (GARENGO; SARDI, 2020). Esta pesquisa contribui ao avaliar a medição de desempenho dentro de um órgão de segurança pública.

Da mesma forma, foi identificado que os batalhões de área seguem uma gestão burocrática, e não de maneira a criticar a forma de conduzir as atividades, mas sim para destacar alguns fatores que possam impedir a implementação do BSC, como a mudança necessária para uma gestão baseada em cultura de desempenho, a qual requer o comprometimento desde o comandante do batalhão, até o efetivo operacional.



Para os governos e formuladores de políticas públicas, a presente pesquisa pode contribuir na percepção da atividade da PMPR, com a ampliação de investimentos específicos e acompanhamento do desempenho dos resultados. O PPA 2019-2023 contempla essencialmente ações de operações policiais, de forma a reduzir índices de criminalidade. A priorização de medidas de resultado, como a satisfação da sociedade, pode gerar melhores impactos na segurança pública.

Estudos futuros podem acompanhar uma possível implementação do BSC no contexto estudado, assim como avaliar como a construção do BSC pode variar em outras instituições em decorrência do tipo de gestão organizacional.

BIOGRAFIA DA AUTORIA

**ANDRE FELIPE GRUBER BUENO**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. OFICIAL DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ.

**GUSTAVO ABIB**

POSSUI GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PELA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (1999), MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (2006) E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (2011). É PROFESSOR ADJUNTO DA UFPR E ATUA EM CURSOS DE GRADUAÇÃO E PÓS GRADUAÇÃO, COM AMPLA EXPERIÊNCIA NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO, COM ÊNFASE EM SISTEMAS DE INFORMAÇÕES, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RECURSOS HUMANOS.

## REFERÊNCIAS

BITITCI, U. et al. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, n. 3, p. 305–327, set. 2012.

BRASIL. *Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 2 dez.

2021.

CAILLAUD, S; FLICK, U. Focus groups in triangulation contexts. In: *A New Era in Focus Group Research*, London: Palgrave Macmillan UK, p. 155-177, 2017.

CHOONG, K. K. Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring Business Excellence*, v. 17, n. 4, p. 102–121, 11 nov. 2013.

CRESWELL, J. W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3rd. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The Sage handbook of qualitative research*. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, v. 23, n. 2, p. 79–119, 2012.

GARENGO, P.; SARDI, A. Performance measurement and management in the public sector: state of the art and research opportunities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. ahead-of-p, n. ahead-of-print, 6 out. 2020.

GEPHART, R. P. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 4, p. 454–462, ago. 2004.

GOSHU, Y. Y.; KITAW, D. Performance measurement and its recent challenge: A literature review. *International Journal of Business Performance Management*, v. 18, n. 4, p. 381–402, 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação balanced scorecard*. 14. ed. ed. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, v. 15, n. 1, p. 87–104, 1 mar. 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos*. 11. ed. ed. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro Elsevier Campus, 2004.

LOURENÇO, N. V. *Administração pública: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão*. 1ª ed. Curitiba: InterSaberes, 2016.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, T. S. et al. *Incrementando a estratégia: uma abordagem do balanced scorecard*. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

MOURA, L. F. et al. Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 68, n. 8, p. 1373–1410, 11 nov. 2019.

MOURA, L. F. et al. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377–399, 4 jun. 2020.

NIVEN, P. R. *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.

OLIVEIRA JUNIOR, A.; ALENCAR, R. A. DA C. A predisposição para chamar a polícia: um estudo sobre a percepção do desempenho e da confiabilidade das instituições policiais. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, v. 9, n. 1, p. 158–170, 2015.

PARANÁ. *Constituição Estadual do Paraná* Paraná, 1989. Disponível em: <<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=iniciarProcesso&tipoAto=10&orgaoUnidade=1100&retiraLista=true&site=1>>. Acesso em: 20 set. 2021.

PARANÁ. *Decreto 5075/98. Regulamento de Ética Profissional dos Militares Estaduais*. Disponível em: <<http://celepar7cta.pr.gov.br/seap/legrh-v1.nsf/4efc6270e615309f83256992005ba9ce/8164e36f93ee4c5903256afb006b35b8?OpenDocument>>. Acesso em: 21 set. 2021.

PARANÁ. *Regulamento interno e dos serviços gerais da Polícia Militar do Paraná - RISG*. Disponível em: <<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=56657&indice=1&totalRegistros=1&dt=23.10.2018.15.35.45.527>>. Acesso em: 20 set. 2021.

PARANÁ. *Paraná (2019). Plano Plurianual*. Disponível em: <[http://www.portaldatransparencia.pr.gov.br/arquivos/File/PPA/Lei\\_PPA\\_n\\_20077\\_ano\\_2020\\_2023\\_Final.pdf](http://www.portaldatransparencia.pr.gov.br/arquivos/File/PPA/Lei_PPA_n_20077_ano_2020_2023_Final.pdf)>. Acesso em: 2 set. 2021.

PMPR. *Diretriz geral de planejamento e emprego da PMPR*, 2000.

PMPR. *Diretriz de avaliação de resultados da PMPR*, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. ed. Porto Alegre: Porto Alegre Penso, 2013.

VAN DER HEIJDEN, K. *Planejamento por cenários a arte da conversação estratégica*. 2. ed. ed. Porto Alegre: Porto Alegre Bookman, 2009.

VERGARA, S. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 15<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, R. K. *Estudo de caso planejamento e métodos*. 2. ed. ed. Porto Alegre: Porto Alegre Bookman, 2001.



---

## INFORMAÇÕES ADICIONAIS E DECLARAÇÕES DE AUTORIA

(*integridade científica*)

*Declaração de conflito de interesse:* A autoria confirma não haver conflitos de interesse na condução desta pesquisa e na redação deste artigo.

*Declaração de autoria:* Todos e apenas os pesquisadores que atendem os requisitos de autoria deste artigo são listados como autores; todos os coautores são integralmente responsáveis por este trabalho em sua totalidade.

*Declaração de originalidade:* A autoria assegura que o texto aqui publicado não foi previamente divulgado em qualquer outro local e que a futura republicação apenas será feita com expressa referência desta publicação original; também atesta(m) que não há plágio de material de terceiros ou autoplágio.

### COMO CITAR (ABNT BRASIL)

BUENO, A. F. G.; ABIB, G. Sistema de medição de desempenho para a Polícia Militar do Estado do Paraná. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, Brasil, v. 14, n. 11, p. 189-225, jan.-abr. 2023.

DOI: 10.31412/rbcp.v14i11.1022.

---



ESTA OBRA ESTÁ LICENCIADA COM UMA LICENÇA CREATIVE COMMONS ATRIBUIÇÃO-NÃO COMERCIAL 4.0 INTERNACIONAL.