

AValiação DE DESEMPENHO POLICIAL MILITAR: Um estudo sobre as percepções do 2º BPM da PMES

Cleiton José Brito¹

Sulyana Comério Margotto Borgui²

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa foi analisar a percepção do efetivo do 2º BPM sobre os indicadores de desempenho operacionais mais utilizados nos Programas de Valorização Profissionais existentes na Polícia Militar do Espírito Santo (PMES), agregados a outros indicadores preventivos e repressivos sugeridos pelo pesquisador, a fim de buscar de maneira democrática as bases para criação de um futuro sistema de avaliação de desempenho, que considere a opinião do público interno e, assim, melhor se aproxime a realidade da Corporação. O artigo utilizou pesquisa bibliográfica, de levantamento e documental utilizando artigos e periódicos, bem como normas e documentos existentes na PMES e nas demais polícias militares brasileiras acerca do tema da pesquisa. O instrumento de pesquisa criado pelo autor foi respondido por 70 policiais. Os resultados indicaram que a PMES não conta com um sistema de avaliação de desempenho, apenas algumas iniciativas individuais de Unidades Operacionais e geralmente baseadas em indicadores tradicionais, que privilegiam a repressão em prejuízo da prevenção. Os resultados ainda apontaram que um sistema de avaliação de desempenho mais adequado as atividades da Polícia Militar devem considerar tanto indicadores repressivos quanto preventivos.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Indicadores de desempenho. Polícia Militar.

¹ Aluno no Curso de Especialização Lato Sensu em Administração Pública do IFES – Instituto Federal do Espírito Santo. E-mail: cleitonjbrito@gmail.com

² Orientadora. Mestre em Administração de Empresas. Professora Substituta do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo – Campus Colatina. E-mail: sulyana.margotto@ifes.edu.br

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the perception of the effective of the 2nd BPM on the operational performance indicators most used in the Professional Appreciation Programs existing in the Military Police of Espírito Santo (PMES), added to other preventive and repressive indicators suggested by the researcher, in order to of democratically seeking the bases for the creation of a future performance evaluation system, which considers the opinion of the internal public and, thus, better approximates the reality of the Corporation. The article used bibliographic, survey and documentary research using articles and periodicals, as well as existing norms and documents in PMES and other Brazilian military police about the research topic. The research instrument created by the author was answered by 70 police officers. The results indicated that SMEs do not have a performance evaluation system, only some individual initiatives of Operational Units and generally based on traditional indicators, which privilege repression to the detriment of prevention. The results also showed that a performance evaluation system that is more suitable for the activities of the Military Police should consider both repressive and preventive indicators.

Keywords: Performance evaluation. Performance indicators. Military police.

1 INTRODUÇÃO

As pressões sociais e políticas de reforma do serviço público policial, tornando-o mais responsivo diante do contexto atual em que a sociedade “clama” por segurança, têm levado estudiosos do assunto a discutir o esboço de um modelo de indicadores de desempenho, visando garantir maior transparência ao trabalho desenvolvido pelas instituições policiais brasileiras e com ênfase aos resultados alcançados.

Tal instrumento possibilitará ao gestor de segurança conhecer os resultados e impactos das ações de sua instituição, o que lhe possibilitará acompanhar as metas propostas, corrigindo os rumos, quando necessário, além de analisar como o seu cliente (a população) avalia os seus serviços.

Desta feita, para que o processo de avaliação de desempenho alcance estes resultados almejados e não gere desconfiança ou resistência por parte dos funcionários da empresa, ele deve se pautar em critérios claros e objetivos, em que haja a participação ativa dos avaliados na criação das tarefas, metas e indicadores a serem alcançados.

Em busca desta cooperação na construção de indicadores operacionais para a PMES, em que o público-alvo contribua para processo de definição dos critérios de avaliação de desempenho mais adequados a sua missão constitucional, de forma realista a toda a gama de atividades realizada pela Corporação, a qual desenvolve ações que vão desde trabalhos eminentemente repressivos a atividades de natureza preventiva e assistencialista, marcando o seu caráter de organização multifacetada.

O estudo procurou avaliar a percepção do público interno sobre o processo de avaliação de desempenho existente da PMES, a partir dos indicadores operacionais mais empregados nos Programas de Recompensas existentes nas Unidades Operacionais da instituição, por meio de pesquisa amostral com o efetivo do 2º BPM.

Conforme será abordado no Referencial Teórico, a PMES a exemplo de outras organizações militares estaduais brasileiras, não possui um programa institucional para avaliação de desempenho de seus servidores pactuado em bases científicas. O

que ocorre na prática são iniciativas de algumas Organizações Militares Estaduais (OME's) e gestores que criaram sistemas de bonificação baseados em aferição de resultados operacionais, muitas vezes, com enfoque em indicadores tradicionais ligados a atividades repressivas, os quais normalmente são batizados com nomes de Programas de Valorização Profissional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Chiavenato (2014) a avaliação de desempenho se caracteriza como um processo dinâmico que envolve vários atores e representa uma importante técnica de direção administrativa, capaz tanto de aprimorar a qualidade laboral quanto a qualidade de vida organizacional. É a apreciação sistemática individual ou de uma equipe, em relação às atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento, servindo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as contribuições individuais ou por equipe para com o objetivo final da organização.

Pontes (2014) define avaliação ou administração de desempenho como uma técnica ou ferramenta capaz de estabelecer a continuidade do acordo que deve existir entre os colaboradores e os resultados almejados pela organização, bem como acompanhar os desafios propostos, acertar os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados alcançados.

De acordo com Laiber (2019) a avaliação de desempenho quando corretamente implementada, mitiga as dúvidas relacionadas ao colaborador e seu respectivo desenvolvimento nas perspectivas interna e externa da organização, além de permitir uma constante troca de informações entre o avaliado e o avaliador. Assim, há ganhos mútuos, para a organização e seus colaboradores.

Cardoso (2018) conclui em seu estudo que a avaliação de desempenho precisa ser mensurada no nível individual e organizacional, pois os resultados almejados pela empresa não são conquistados apenas com a participação de alguns funcionários

comprometidos. Portanto, é preciso estimular o trabalho em equipe, para que todos se sintam envolvidos e responsáveis pelo resultado global.

2.2. INDICADORES DE DESEMPENHO POLICIAL

Até então, de acordo com os ensinamentos de Beato (1999) a ausência de ferramentas capazes de monitorar e fornecer dados sobre o fenômeno da violência e criminalidade obrigava os gestores, estudiosos e autoridades da área de segurança pública a elaborarem engenhosas explicações a respeito da crescente escalada dos índices de criminalidade, geralmente para dar uma resposta à sociedade diante de algum escândalo ou crise, que fosse noticiada pela imprensa.

Conforme bem explica Debortoli (2007) essa nova demanda tem que ser construída com muito critério, pois, tem gerado a aplicação distorcida de metas e programas governamentais sob o pretexto de se alcançar eficiência policial. Uma dessas políticas deturpadas tem sido a adoção por parte de governos e agências policiais, da redução das taxas de homicídio como indicador para avaliação do desempenho policial.

Segundo Pinc (2009), o insucesso deste método, deve-se a uma política de avaliação de desempenho de acordo com critérios tradicionais, a exemplo de indicadores, como a redução da taxa de crimes, o aumento das prisões em flagrante, o aumento das apreensões de armas e drogas. Todas essas medidas são de caráter reativo, que de forma isolada e associada ainda a um sentimento de plena impunidade, reforçam a ideia de que a polícia apenas vem “enxugando gelo”, não conseguindo produzir efeito nas causas do problema da criminalidade.

Por isso, há necessidade, como bem defendido por Beato Filho (2001) de saber qual o impacto que a polícia exerce sobre o crime. O que já é quase consenso entre os estudiosos do assunto, é a noção de que os órgãos policiais são apenas um dos determinantes que atuam sobre o controle da violência e da criminalidade, e em algumas situações, sequer são as mais importantes.

Essa também é a visão de Durante e Zavataro (2007, p.84):

Ao se estabelecer critérios de avaliação de desempenho policial em face de índices de crime, esclarecimentos de crimes, medo do crime e a sensação de segurança, deve-se ter o cuidado de saber quais são os limites das ações policiais, a fim de que não gere expectativas irrealizáveis e de custo político extremamente alto.

Ainda segundo Beato Filho (2001), embora exista este entendimento, isto não significa dizer que a atuação da polícia seja irrelevante para o controle da criminalidade. Essa visão é muito conveniente para os gestores dos órgãos policiais se eximirem da responsabilidade que tem sobre o enfrentamento do crime, contudo a criação de indicadores de desempenho para as atividades policiais passa necessariamente por critérios mais bem elaborados.

De todo o exposto, resta assim analisar quais os critérios que devem nortear a elaboração de indicadores de desempenho que consigam avaliar de forma eficiente e coerente toda essa gama de atividades desempenhadas pelas polícias.

Como ponto de partida são de extrema serventia os ensinamentos de Durante e Borges (2011, p.71):

Na construção de indicadores de desempenho de segurança pública é muito importante verificar os resultados finais obtidos pela instituição avaliada, e não apenas os esforços para consegui-los – do que adiantaria ter um maior efetivo se este não consegue diminuir a insegurança da população.

Certamente a mensuração dos resultados obtidos perpassa por uma boa coleta de dados, pois não há como se construir indicadores eficientes sem uma fonte confiável de informações. Estas podem ser obtidas de algumas maneiras, como por meio de pesquisas amostrais, através do registro de ocorrências policiais, de informações administrativas das polícias militares (como o emprego dos recursos humanos e logísticos), além da realização de estudos de caso (DURANTE E BORGES, 2011).

Segundo Beato Filho (2001) uma solução para esta questão passaria pela cooperação entre Polícias Militares e centros de pesquisa, em que por meio de parcerias se desenvolveriam sistemas de informações mais precisos e adequados aos objetivos da atividade policial militar.

Outro desafio a ser enfrentado é a elaboração de indicadores que atendam ao caráter polivalente das Polícias Militares. Essa é a linha de pensamento de Durante e Zavataro (2007) para quem, faz-se necessário construir indicadores que tentem abranger toda a gama de atividades das polícias, bem como as estratégias por ela utilizadas e colocadas em prática que possam proporcionar os objetivos desejados.

Ainda segundo o mesmo autor, muito embora os indicadores tradicionais, vistos isoladamente, sejam inadequados a uma coerente avaliação policial, não podem ser descartados. Mas não podem, ao mesmo tempo, resumirem-se nos únicos indicadores.

De acordo com Goldstein (1990) sabe-se que a atuação policial exerce influência decisiva sobre tipos de crime específicos, pois age de maneira crucial como fator inibidor de variáveis ambientais.

A ideia defendida pelo pesquisador Beato Filho (2001, p.06) corrobora com o pensamento de Goldstein:

O ponto a se destacado aqui é que, ao contrário do frequentemente alardeado por alguns especialistas, é perfeitamente lícito e até mesmo desejável tomarmos taxas de criminalidade focalizadas, e limitadas a contextos específicos, como parâmetros de avaliação da atividade policial.

Contudo, as circunstâncias levam a crer que grande parte dos gestores de segurança pública ainda estão “apegados” a indicadores tradicionais ou de produção, a exemplo da quantidade de armas e drogas apreendidas ou o número de prisões realizadas.

Durante e Zavataro (2007) em seus estudos nos indicam um exemplo prático de adoção de um sistema de indicadores denominado Controle Científico da Polícia, utilizado pela Polícia Militar de Minas Gerais, que demonstra esta mudança de paradigma. Segundo esta metodologia, a avaliação prioriza a adoção de resultados coletivos e leva em conta parâmetros como: atendimento comunitário, relacionamento comunitário, qualidade do atendimento, entre outros conceitos modernos de gestão, que vem dando bons frutos.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA PMES

Segundo argumenta Laiber (2019) na PMES não existe atualmente um sistema oficial de avaliação de desempenho implementado. O que mais se aproxima da avaliação de desempenho na instituição são os programas de incentivo e valorização profissional, tais como o “Destaque Operacional” - no âmbito geral, e os demais programas que vem originando-se de modo seccionado nas diversas Unidades da Corporação - com âmbito específico.

Esta já era a constatação descrita por Pereira (2009) em seu estudo, o qual concluiu após ouvir cuidadosamente os gestores da cúpula estratégica, levantar documentos e observar, *in loco*, a rotina do Quartel do Comando Geral e das Unidades descentralizadas da PMES, que é possível afirmar que a avaliação de desempenho é incipiente ou inexistente na Corporação.

De acordo com Cardoso (2018) na referida instituição o que existem são programas de incentivo e valorização profissional que recompensam militares com folgas de escalas de serviço, programas estes que não possuem caráter obrigatório na Corporação, em que cada gestor possui a faculdade de elaborar algum sistema que será utilizado estritamente na sua circunscrição.

Conforme pontuou Laiber (2019) em sua pesquisa, algumas Unidades da PMES já propuseram e obtiveram a aprovação de programas desse tipo, conforme pode ser observado na Figura 1, abaixo:

Figura 1 – Alguns dos Programas de Valorização Profissional existentes na PMES

(continua)

OME	NOME DO PROGRAMA	BGPM
4º BPM	Programa de Valorização Profissional	042/2013
7º BPM	Programa de Valorização Policial	035/2015
CIOC	Programa de Desempenho Operacional	027/2017
12ª Cia Ind	Programa de Valorização Profissional	039/2017
CPO Sul	Plano de Valorização Profissional	045/2017
13ª Cia Ind	Programa de Reconhecimento Operacional	046/2017
14ª Cia Ind	Programa de Reconhecimento Profissional	046/2017
6º BPM	Programa de Valorização Profissional	054/2017

Fonte: Laiber (2019, p. 72)

Figura 2 – Continuidade dos Programas de Valorização Profissional existentes na PMES

(conclusão)

OME	NOME DO PROGRAMA	BGPM
11ª Cia Ind	Programa de Valorização Profissional	011/2019
CIMESP	Programa de Valorização Profissional	012/2019
BPMA	Programa de Valorização Profissional	028/2019
10º BPM	Programa de Valorização Policial Militar	032/2019
RPMont	Programa de Valorização Profissional	032/2019
BPTran	Programa de Valorização Profissional	041/2019

Fonte: Laiber (2019, p. 73)

Segundo explica Cardoso (2018) de maneira geral, esses programas se baseiam em uma tabela que contém pontos por cada tipo de ocorrência. Ao atingir determinada pontuação, o militar é premiado, normalmente com dias de folga.

Como exemplo de indicadores operacionais comumente empregados por estes programas de reconhecimento, podemos citar alguns indicadores do modelo de

pontuação do Plano de Valorização Policial do 7º BPM, demonstrados na Figura 3, abaixo:

Figura 3 – Principais indicadores utilizados na tabela de pontuação do Programa de Valorização Policial existente no 7º BPM da PMES

GRUPO 02: PRISÃO EM FLAGRANTE DELITO	PONTUAÇÃO
De Acusado (s) de homicídio	2000 pontos
De Acusado (s) de homicídio tentado por arma de fogo	1500 pontos
Prisão em flagrante de criminoso por estupro	1000 pontos
Prisão em flagrante de criminoso por roubo.	500 pontos
Prisão em flagrante de criminoso por furto.	250 pontos
GRUPO 03: ARMAS DE FOGO	PONTUAÇÃO
Apreensão de arma de fogo (curta ou longa de caça).	1000 pontos
Apreensão de arma de fogo (longa, de cal 12, metralhadora ou fuzil/carabina)	1500 pontos
Apreensão de arma de fogo no interior de veículo táxi.	1500 pontos
Apreensão de arma de fogo no interior de ônibus (coletivo).	1500 pontos
Apreensão de arma de fogo na posse de indivíduo a bordo de motocicleta (condutor ou carona).	1500 pontos
Apreensão de munição de calibre permitido.	10 pontos
Apreensão de munição de calibre restrito.	20 pontos
GRUPO 04: DROGAS ILICITAS	PONTUAÇÃO
Pedra de substância similar à crack.	01 ponto
Bucha de substância similar à maconha	02 pontos
Papelote ou pino de cocaína	03 pontos
Comprimido de ecstasy ou selo de substância similar a LSD	10 pontos
OBS.:	
a) Se a apreensão for em tabletes ou pedras maiores de crack, cocaína e maconha cada grama apreendida contará 01 (um) ponto, limitada na operação a 2000 pontos;	
b) Se houver prisão de pessoas traficando a soma total será elevada em 50%.	
GRUPO 05: ROUBOS E FURTOS	PONTUAÇÃO
Recuperação de objeto de roubo.	50 pontos
Recuperação de objeto de furto.	25 pontos
Recuperação de veículo (carro, moto, caminhão, etc). por iniciativa exclusiva da guarnição, com restrição de furto/roubo	200 pontos
GRUPO 06: FORAGIDOS DA JUSTIÇA	PONTUAÇÃO
Foragido com mandado de prisão ou de apreensão (menor).	500 pontos
Obs.: Se o mandado for por homicídio será acrescido 50% no valor da pontuação.	
GRUPO 07: PATRULHA DA COMUNIDADE	PONTUAÇÃO
Turno sem registros de ocorrência de crimes contra o patrimônio e/ou contra a vida, dentro do seu quadrante.	10 pontos
GRUPO 08: PROGRAMA ESTADUAL DE RESISTENCIA ÀS DROGAS	PONTUAÇÃO
Por turma do PROERD para as séries iniciais, até o 4º ano do Ensino Fundamental, por ciclo de formação.	250 pontos
Por turma do PROERD para o 5º e/ou 7º ano do Ensino Fundamental, por ciclo de formação.	500 pontos
Obs.:	
a) Limitado a 2000 pontos por ciclo	
OBSERVAÇÕES GERAIS	
a) A pontuação total a que se refere este quadro deve ser concedida a um policial autor da prisão/apreensão, caso haja vários policiais a pontuação será dividida pelos participantes;	
b) As pontuações mencionadas referem-se à atuação por iniciativa da guarnição, caso haja acionamento do CIODES ou de terceiros a pontuação será reduzida em 50%;	
c) A cada 1000 pontos o Militar fará jus a 01 (uma) folga do serviço por Dispensa Recompensa.	

Fonte: Cardoso (2018, p.125)

No ponto de vista de Laiber (2019), atualmente, os Programas de Valorização Profissional e o Destaque Operacional são duas ferramentas que têm sido adotadas na PMES como um paralelo de análise de desempenho, todavia não podem ser tratadas como reais sistemas de avaliação, pois aparentam carecer de inúmeras características indispensáveis ao processo gerencial avaliativo, tendo centralmente o condão específico de motivar os profissionais na busca por melhores resultados.

Seguindo as bases conceituais expostas por Pontes (2014) e Lucena (1992) estes programas não contemplam etapas importantes do processo de avaliação de desempenho, tais como: negociar o desempenho; definir prioridades; estabelecer os resultados esperados; definir indicadores de desempenho; acompanhar com feedback para corrigir desvios; ou, definir plano de desenvolvimento profissional.

Partindo dos pressupostos analisados, fica evidente que os programas de incentivo a atuação policial implementados na PMES são dotados de grande parcela de subjetivismo dos gestores das OME's, em que os indicadores operacionais geralmente utilizados para avaliação são baseados no portfólio de serviços que estas desenvolvem no caso das Unidades especializadas ou conforme as peculiaridades existentes nas respectivas áreas de atuação, nas demais OME's.

Assim, este pesquisador também considerou relevante incluir neste estudo indicadores operacionais repressivos e preventivos que fazem parte da rotina de atividades desenvolvidas no âmbito de atuação do 2º BPM, tais como: visitas tranquilizadoras, operações policiais, policiamento rural e escolar, abordagens a veículos e pessoas, além de boletins de denúncias gerados, a fim de aproximar a pesquisa da realidade do público interno entrevistado por meio do questionário aplicado.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atingir os objetivos da pesquisa foi adotada a pesquisa descritiva. As pesquisas descritivas visam principalmente a descrição das características de certa população ou fenômeno ou, então, estabelecer relações entre variáveis (GIL,2017).

Em relação aos procedimentos adotados na coleta de dados foi aplicada a pesquisa bibliográfica, documental e por levantamento.

Para Gil (2017) a pesquisa documental é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. A principal diferença entre elas consiste na natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica se baseia essencialmente nas contribuições de vários autores a respeito de determinado assunto, já a pesquisa documental fundamenta-se em materiais que não tem ainda um tratamento analítico, podendo inclusive serem reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Ainda segundo Gil (2017), nas pesquisas por levantamento, utiliza-se a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, mediante solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas em relação ao problema estudado. A partir daí, mediante análise quantitativa, obtém-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A coleta de dados utilizou um questionário elaborado pelo próprio autor no Google Formulários, a partir de indicadores preventivos e repressivos identificados em livros, artigos e periódicos; por escolha deste pesquisador baseado na experiência profissional em Unidades Operacionais da PMES; bem como em normas e documentos existentes na Polícia Militar do Estado do Espírito Santo e em outras polícias militares brasileiras acerca do tema da pesquisa. O instrumento de pesquisa elaborado utilizou como fonte primária a amostra com os militares do 2º Batalhão da PMES de todos os níveis hierárquicos.

Para tanto, foram enviados no mês de março de 2021, por meio de aplicativo de mensagens instantâneas, 225 questionários para o efetivo de todas as Companhias do 2º BPM, num público total de 263 militares estaduais (Fonte: Seção de Recursos Humanos do 2º BPM). O pesquisador obteve 70 respostas.

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Muito embora já tenha sido demonstrado que inexistente um sistema gerencial de avaliação de desempenho na PMES, a presente Seção dedica-se à compreensão do

grau de conhecimento, percepção e aceitação do efetivo do 2º Batalhão em relação a esta ferramenta de gestão, pelo que fora desenvolvido um questionário de pesquisa e este submetido aos militares da Unidade (APÊNDICE A).

Como forma de complementar o entendimento dos dados voltados à temática da avaliação de desempenho, o questionário também contou com questões básicas, relativas aos perfil dos entrevistados, as quais buscaram verificar a sua maturidade, gênero, experiência profissional, segmento de atuação, local de trabalho e nível de escolaridade. Os Gráficos 1, 2, 3, 4, 5 e 6 posicionados na Subseção 4.1, demonstram esses resultados.

Em continuidade, na Subseção 4.2 são analisados os resultados do ponto chave da pesquisa, em que os entrevistados são convidados a responderem sobre o seu entendimento a respeito do objeto de estudo (avaliação de desempenho), a existência desta ferramenta gerencial em sua OME e a relação desta com a melhoria da eficiência policial.

Por fim, ao público interno do 2º BPM é proposto avaliar os indicadores operacionais repressivos e preventivos sugeridos, bem como sua sintonia com a missão constitucional da PMES e sua contribuição para o aumento da produtividade operacional. A escolha dos indicadores propostos, ocorreu em razão de estarem normalmente presentes nos Programas de Valorização Profissionais existentes na instituição ou por critério deste pesquisador.

No Quadro 1, abaixo, seguem os indicadores repressivos (tradicionais) e preventivos apurados e escolhidos para o estudo:

Quadro 1: Indicadores de Desempenho da Atividade Policial

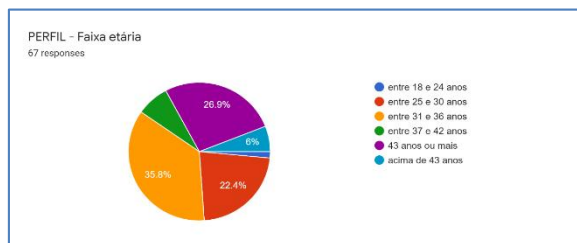
Indicadores repressivos
Armas e acessórios apreendidos
Pessoas presas em flagrante delito
Drogas apreendidas
Foragidos capturados
Autos de infração de trânsito confeccionados
Veículos recuperados
Indicadores preventivos
Visitas tranquilizadoras realizadas (comércio, entidades financeiras)
Patrulhamento escolar
Patrulhamento rural
Abordagens a veículos e pessoas
Operações policiais
Boletins de denúncia gerados.

Fonte: Elaboração do autor

4.1 DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS

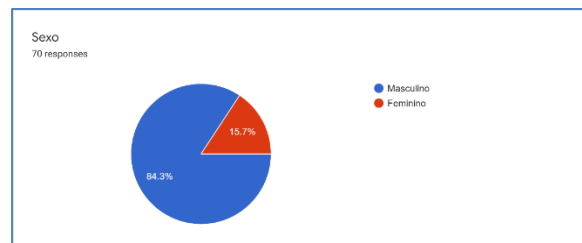
Conforme se pode inferir dos dados apresentados nos Gráficos 1, 2, 3, 4, 5 e 6 o perfil dos entrevistados pode ser resumido da seguinte forma:

Gráfico 1: Faixa Etária



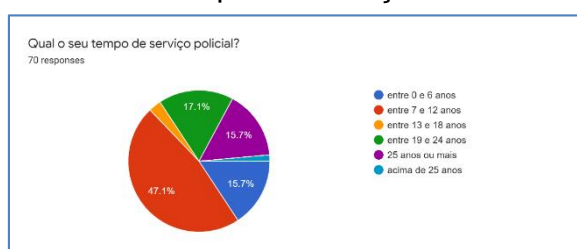
Fonte: Pesquisa do autor (2021)

Gráfico 2: Sexo



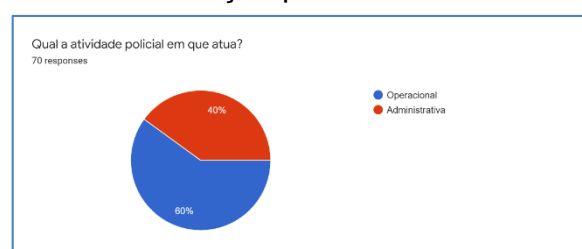
Fonte: Pesquisa do autor (2021)

Gráfico 3: Tempo de Serviço



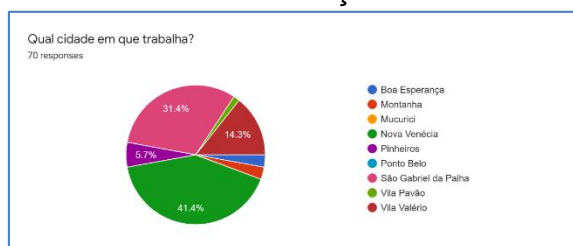
Fonte: Pesquisa do autor (2021)

Gráfico 4: Atuação policial



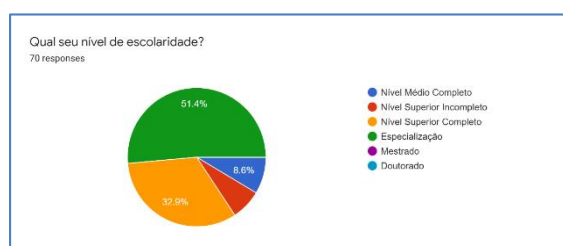
Fonte: Pesquisa do autor (2021)

Gráfico 5: Área de atuação



Fonte: Pesquisa do autor (2021)

Gráfico 6: Escolaridade



Fonte: Pesquisa do autor (2021)

O público é composto em sua maioria (quase 60%) por militares jovens, na faixa etária de 25 a 36 anos, do sexo masculino (quase 85%) e, por consequência, com pouco tempo de serviço policial, entre 0 a 12 anos (mais de 60%). Tem atuação predominante na atividade operacional (60%). Possuem bom nível de escolaridade, com formação entre nível superior e especialização (mais de 80%). Também vale ressaltar que houve participação de entrevistados de todas as Companhias do 2º BPM, OME que possui circunscrição sobre nove municípios, somente com a ausência de participação de militares que atuam em duas cidades (Mucurici e Ponto Belo).

Conforme ficou demonstrado, as características dos entrevistados na pesquisa nos permite a dedução de algumas considerações:

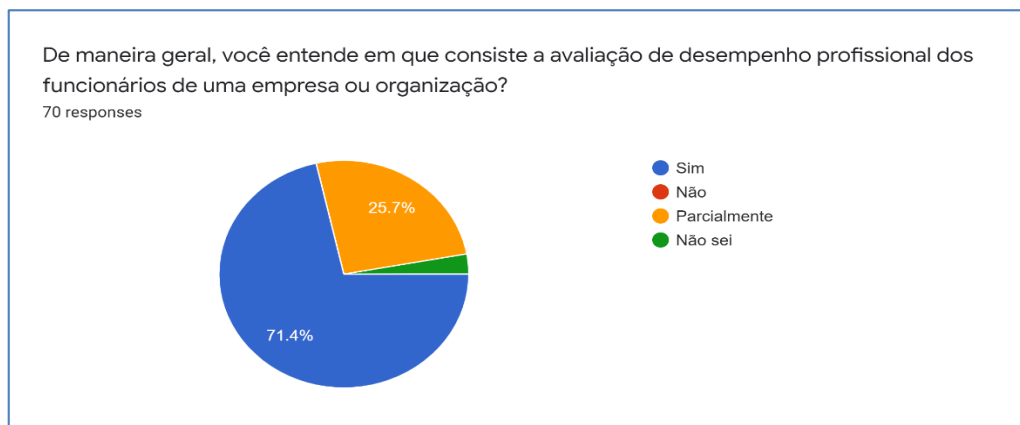
A predominância dos participantes na atividade operacional e a sua distribuição por todas as Companhias do 2º BPM possibilitam um bom grau de confiabilidade ao estudo, vez que representam o pensamento dos profissionais que em sua maioria laboram na atividade-fim da instituição, ou seja, vivenciam a aplicabilidade dos indicadores escolhidos em seu dia-a-dia profissional, além de depreender a opinião de militares espalhados por quase toda a área de abrangência da Unidade pesquisada.

O bom nível de escolaridade associado a uma considerável experiência profissional também validam a qualidade das respostas, já que se espera um bom entendimento dos questionamentos levantados e do objeto da pesquisa e, conseqüentemente, um melhor feedback.

4.2 DOS RESULTADOS

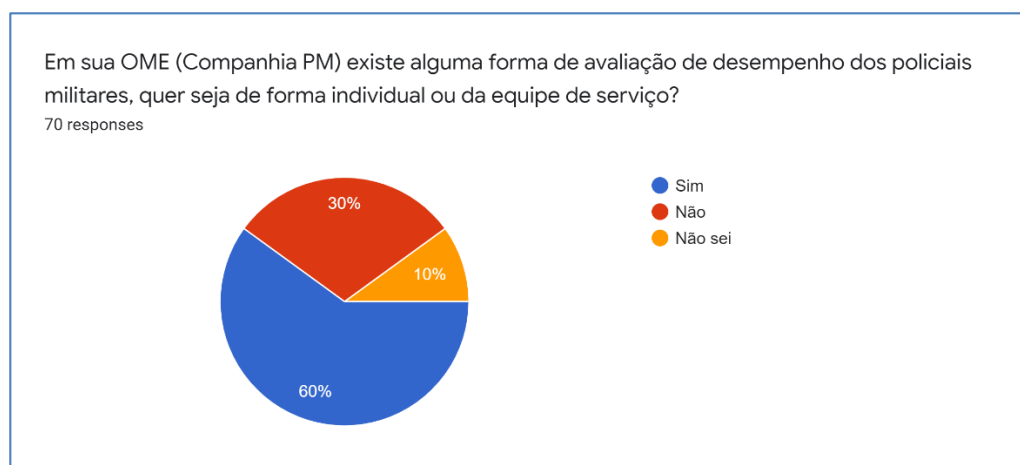
Neste item serão apresentados os resultados do objetivo central desta pesquisa amostral com o efetivo do 2º BPM, que se dedica a analisar como os militares estaduais das Unidades Operacionais da PMES avaliam os indicadores de desempenho operacionais propostos nos Programas de Valorização Profissionais existentes na Corporação, os quais podem ser detalhadamente observados nos Gráficos e na tabela, a seguir:

Gráfico 7: Percepção sobre o conceito de avaliação de desempenho



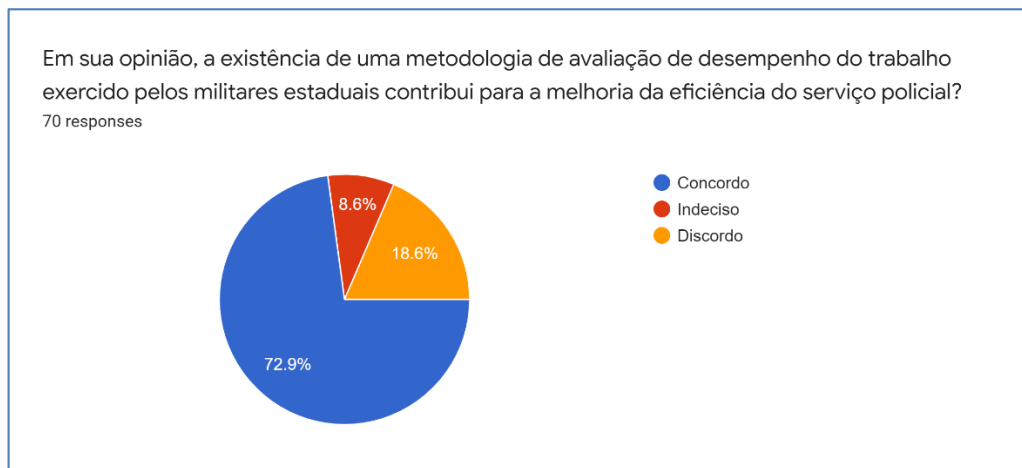
Fonte: Pesquisa do autor (2021)

Gráfico 8: Conhecimento sobre avaliação de desempenho na OME



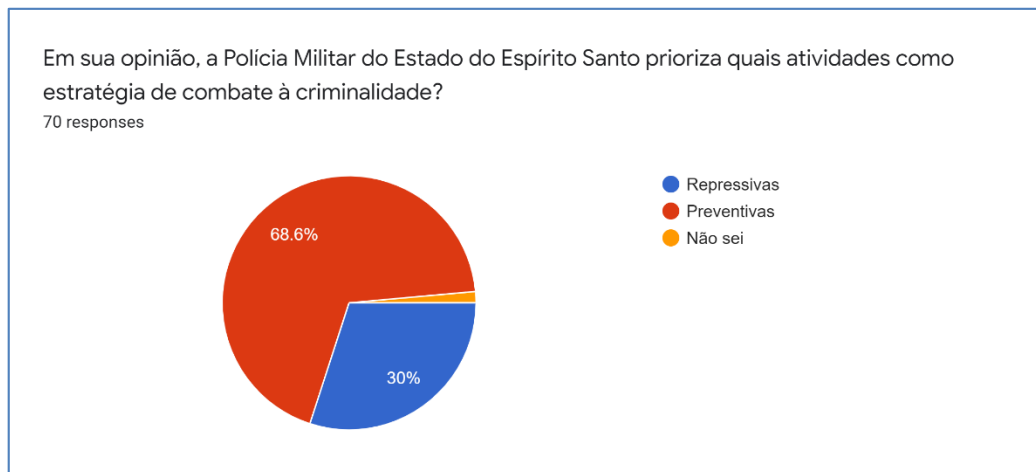
Fonte: Pesquisa do autor (2021)

Gráfico 9: Percepção sobre as contribuições de uma avaliação de desempenho para a melhoria de eficiência do serviço policial



Fonte: Pesquisa do autor (2021)

Gráfico 10: Percepção sobre as prioridades da avaliação de desempenho



Fonte: Pesquisa do autor (2021)

De modo geral, pode-se inferir que o policial entrevistado conhece os objetivos de uma avaliação de desempenho integralmente 71,4% e parcialmente 25,7%. Cerca de 60% sabem que a Companhia PM em que ele atua, possui algum instrumento de avaliação de desempenho, 30% sabem que Companhia PM em que atua não tem instrumento de avaliação de desempenho e 10% não sabem dizer.

O Gráfico 9 demonstra a percepção dos entrevistados quanto as contribuições de uma avaliação de desempenho para a melhoria da eficiência do serviço policial, sendo que quase 73% concordam com essa afirmação. Além disso, quase 69% dos

entrevistados percebem que indicadores preventivos são o foco da estratégia de combate a criminalidade implementada pela PMES, e 30% reconheceram que o foco das ações de combate a criminalidade são direcionadas por ações repressivas.

Para melhorar o entendimento da pesquisa e conhecer em maior profundidade a percepção do entrevistado, solicitou-se que ele apontasse se os indicadores descritos na Tabela 1 são, na visão dele, preventivos ou repressivos, cujos resultados estão expostos a seguir:

Tabela 1: Percepção sobre indicadores

Indicador	Preventivo	Repressivo
Armas e acessórios apreendidos	9	44
Visitas tranquilizadoras	53	1
Policimento escolar	53	0
Veículos recuperados	5	48
Pessoas presas em flagrante delito	6	47
Policimento rural	53	0
Drogas apreendidas	3	49
Abordagens a veículos e pessoas	47	5
Cumprimento de mandados de prisão	3	50
Operações policiais	29	24
Autos de infração de trânsito confeccionados	13	40
Boletins de denúncia gerados	43	10

Fonte: Pesquisa do autor (2021)

De acordo com o que se depreende dos resultados da tabela acima, considerando os indicadores apresentados, para a maior parcela dos entrevistados, podem ser considerados indicadores operacionais repressivos ou tradicionais: armas e acessórios apreendidos, veículos recuperados, pessoas presas em flagrante delito, drogas apreendidas, cumprimento de mandados de prisão e autos de infração de trânsito confeccionados.

Para o mesmo público, podem ser conceituados como indicadores preventivos: visitas tranquilizadoras, policiamento escolar, policiamento rural, abordagens a veículos e pessoas, operações policiais e boletins de denúncia gerados.

Somente em relação ao item “Operações Policiais” não houve ampla maioria quanto a sua classificação. Contudo, prevaleceu o entendimento que o considerou como um indicador preventivo.

Ainda com base nos indicadores sugeridos na tabela anterior e conforme sua experiência profissional, foi solicitado aos entrevistados que classificassem os referidos indicadores de acordo com seu grau de importância para uma avaliação de desempenho policial, numa escala de 1 a 5, sendo 1 muito importante e 5 sem importância. Assim, chegaram-se as conclusões expostas na Tabela 2, que segue:

Tabela 2: Grau de importância do indicador na avaliação de desempenho

Indicador	ESCALA DE IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
Armas e acessórios apreendidos	75,4%	11,2%	5,8%	0	7,2%
Visitas tranquilizadoras	42%	10,1%	30,4%	8,7%	8,7%
Policiamento escolar	45,7%	15,7%	24,3%	7,1%	7,1%
Veículos recuperados	64,3%	10%	17,1%	1,4%	7,1%
Pessoas presas em flagrante delito	82,9%	5,7%	2,9%	1,4%	7,1%
Policiamento rural	44,3%	22,9%	20%	5,7%	7,1%
Drogas apreendidas	63,8%	14,5%	11,6%	5,8%	4,3%
Abordagens a veículos e pessoas	47,1%	22,9%	14,3%	7,1%	8,6%
Cumprimento de mandados de prisão	62,9%	11,4%	14,3%	2,9%	8,6%
Operações policiais	51,4%	20%	18,3%	8,6%	1,4%
Autos de infração de trânsito confeccionados	23,2%	24,6%	30,4%	11,6%	10,1%
Boletins de denúncia gerados	38,6%	20%	31,4%	5,7%	4,3%

Fonte: Pesquisa do autor (2021)

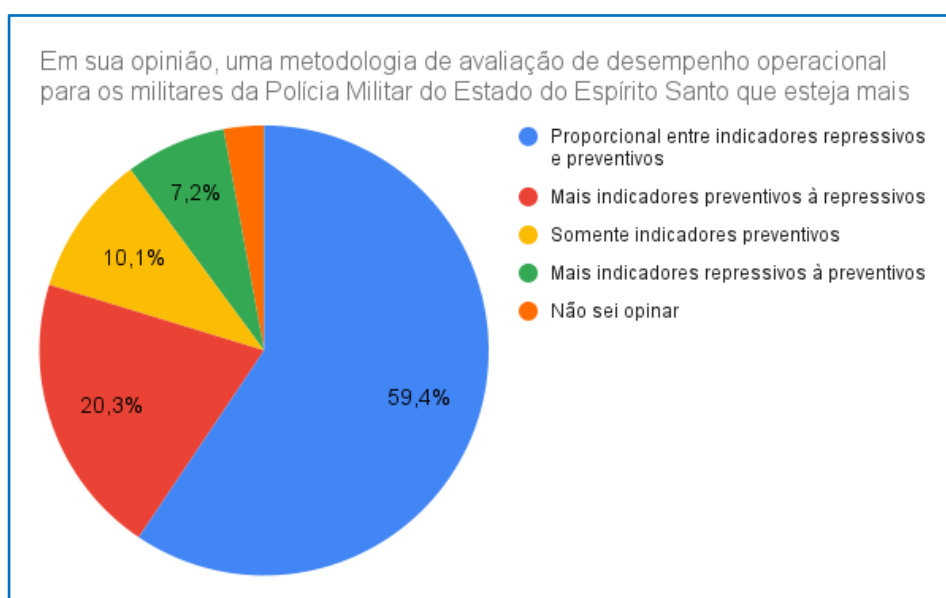
De acordo com o que se depreende da interpretação dos dados acima, para o público entrevistado, 05 (cinco) dos 06 (seis) indicadores identificados como repressivos na Tabela 1 foram considerados muito importantes, com mais de 70% das avaliações, com pesos 1 e 2.

Por outro lado, os indicadores considerados como preventivos pelo mesmo público, embora também tenham sido bem avaliados no grau de importância, não tiveram o mesmo desempenho dos indicadores anteriores. Das 6 (seis) atividades apontadas como preventivas na Tabela 1, apenas 02 (duas) receberam mais de 70% das avaliações com pesos 1 e 2.

Portanto, para os entrevistados nesta pesquisa, ficou evidente uma preferência ou maior valorização dos indicadores repressivos aos preventivos. Interessante mencionar que esta constatação está em dissonância com o resultado apurado no gráfico 9, pois demonstra que apesar de o público interno entender a prevenção como o carro chefe da instituição no enfrentamento da criminalidade, os interrogados atribuem maior importância aos serviços ou atividades repressivas.

Apesar de não estar entre os objetivos desta pesquisa estudar os motivos que levam a esta contradição, tarefa que poderá ser tema para outro trabalho, entre suas possíveis causas, pode ser indicada a Cultura Organizacional da Corporação que por razões históricas e tradicionais, tem por hábito prestigiar a repressão em detrimento da prevenção.

Gráfico 11: Percepção 1



Fonte: Pesquisa do autor (2021)

Antes de proceder a avaliação dos dados do gráfico anterior, faz-se importante, algumas sucintas definições acerca da missão constitucional das Polícias Militares. Portanto, recorrendo-se a Constituição Federal de 1988, esta trata das Polícias Militares em seu art. 144, §5º, que assim estabelece:

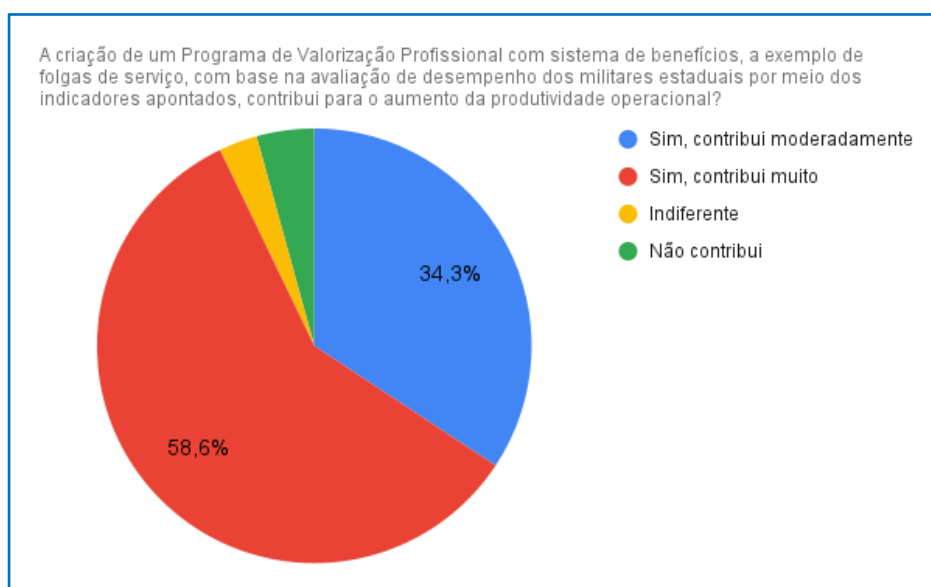
As polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividade de defesa civil. (BRASIL, 1988, grifo nosso)

Para Moreira Neto (1991) a atividade de policiamento corresponde apenas à função de fiscalização, sendo assim, a nomenclatura abordada pela CF de 1988, polícia ostensiva, expande a atuação das Polícias Militares à integralidade das fases do exercício do poder de polícia. O palavra “ostensivo” diz respeito à ação pública da dissuasão, qualidade do policial fardado e armado, quer isoladamente ou em formação de tropa. É justamente a presença do policial fardado ou da viatura caracterizada que inibe a ocorrência de delitos.

Feitas as devidas considerações, avaliando-se o gráfico número 11, infere-se que para quase 60% dos entrevistados, uma avaliação de desempenho operacional que esteja mais adequada a missão constitucional da Corporação, ou seja, a sua razão de existir, deve considerar indicadores repressivos e preventivos de maneira proporcional. Vale destacar que em mais de 20% das respostas, foi assinalada a alternativa que indica que a avaliação de desempenho mais adequada a missão constitucional da PMES deve considerar mais indicadores preventivos à repressivos.

Não resta dúvidas que para o público entrevistado a prevenção ganha um destaque relevante, sendo um indicativo para os gestores da instituição melhor abordá-la em seus Programas de Valorização Profissionais e até em um futuro Sistema de Avaliação de Desempenho.

Gráfico 12: Percepção 2



Fonte: Pesquisa do autor (2021)

Em relação ao último gráfico do estudo, foi perguntado para os entrevistados a relação de uma avaliação de desempenho com a utilização dos indicadores apontados e a criação de uma Programa de Valorização Profissional baseado em um sistema de benefícios, para o aumento da produtividade operacional. Como resposta ao questionamento, para quase 60% dos entrevistados a associação de um sistema de avaliação de desempenho e um programa de benefícios que considere os indicadores abordados no estudo, irá contribuir muito para a elevação da produtividade operacional. E para perto de 35% dos perguntados haveria uma contribuição moderada.

Os resultados encontrados não deixam dúvidas que para o público interno a existência dos Programas de Valorização Profissionais, a exemplo dos que já funcionam na PMES possuem reflexos importantes para o aumento da produção operacional, demonstrando-se interessante para os gestores associá-los a criação de um futuro sistema de avaliação de desempenho.

5 CONCLUSÕES

O objetivo dessa pesquisa foi analisar a percepção do efetivo do 2º BPM sobre os indicadores de desempenho operacionais mais utilizados nos Programas de Valorização Profissionais existentes na PMES, agregados a outros indicadores sugeridos pelo pesquisador, a fim de buscar de maneira democrática as bases para criação de um futuro sistema de avaliação de desempenho, que considere a opinião do público interno e, assim, melhor se aproxime a realidade da Corporação.

Os indicadores preventivos e repressivos identificados nesta pesquisa são fruto de estudos na literatura pertinente, de normas e documentos existentes na Polícia Militar do Estado do Espírito Santo e em outras polícias militares brasileiras, bem como do cotidiano profissional do pesquisador, acerca do tema da pesquisa.

Conforme foi abordado no artigo, a instituição não conta com um sistema de avaliação de desempenho fundamentado em bases científicas, conforme preconiza a doutrina e literatura que tratam desta ferramenta gerencial. O que existe são iniciativas

individuais de alguns gestores ou Unidades Operacionais que recompensam os militares com benefícios, a exemplo de folgas de serviço, a partir da aferição do produção operacional, geralmente baseadas em indicadores tradicionais, que privilegiam a repressão em prejuízo da prevenção.

Embora os estudiosos do assunto, a sociedade e a própria legislação pressionem os órgãos e entidades públicas a avaliarem seus processos e serviços, o que é salutar para a melhoria da eficiência e da produtividade das organizações, na PMES este processo ainda precisa evoluir bastante e deve ser dirigido pelo nível estratégico da Corporação a quem incumbe definir as prioridades e os rumos da instituição, sem contudo deixar de aproveitar a participação do público interno nesta construção.

Os resultados apontam que para os servidores militares pesquisados a avaliação de desempenho irá contribuir para a melhoria dos serviços que a instituição oferece a população, sendo que os indicadores operacionais propostos na pesquisa se demonstraram como um bom ponto de partida e poderão servir de inspiração para a definição dos serviços e atividades que serão a base para um futuro sistema de avaliação de desempenho individual ou organizacional para a Corporação.

Fato é que os indicadores preventivos precisam ganhar a importância que merecem nos sistemas avaliativos do desempenho dos servidores da PMES, já que o presente estudo por meio das fontes bibliográficas e documentais e da pesquisa de campo via questionário deixaram claro que um sistema de avaliação de desempenho mais adequado as atividades da Polícia Militar, deve considerar tanto indicadores repressivos quanto preventivos.

Além disso, este novo modelo de Avaliação de Desempenho Policial pode contribuir para melhoria das ações de planejamento tático/operacional, bem como ser um valioso instrumento para o sucesso dos programas de valorização profissional, melhoria da qualidade do serviço, aumento da produtividade e adoção de novas políticas de recursos humanos internas.

Por meio dos indicadores de avaliação de desempenho apresentados nesse artigo, é possível determinar melhor a produtividade, levantando problemas inerentes ao dia a

dia policial, contribuindo com a gestão. Porém, as ações necessárias para implementar processos de melhoria irão depender dos recursos disponíveis, estilo gerencial e estratégias do comando, pois, vai depender desses fatores a solução e acompanhamento dentro das limitações de cada Corporação.

Espera-se que essa nova metodologia possa contribuir com a gestão da PMES, além de outras corporações que desejarem a ela aderir. Desta feita, almeja-se com isso colaborar com a ampliação da motivação e da produtividade e assim ambos, Corporação e policial, desfrutarem dos benefícios de um bom clima organizacional reverberando na sociedade.

Por fim, vale destacar que este artigo não esgota o assunto na Corporação, podendo servir de estímulo para novas pesquisas. Entre estas outras possibilidades de estudo correlatas, põem-se como desafio encontrar as bases para criação de indicadores de desempenho para o serviço administrativo da instituição, atividade meio de fundamental importância, a qual se indica como sugestão para pesquisas complementares a este trabalho.

REFERÊNCIAS

BEATO, Cláudio. **Políticas Públicas de Segurança: Eficiência, Equidade e a Accountability e a Questão Policial**. In Melo, Marcus André (org.) Reforma do Estado e Mudança Institucional no Brasil. Fundação Joaquim Nabuco e Editora Massangana. Recife/PE. 1999. p. 335-365.

BEATO FILHO, Cláudio Chaves. **Ação e estratégia das organizações policiais**. Belo Horizonte: Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública, 2001. Disponível em: <http://www.crisp.ufmg.br/arquivos/artigos_publicacoes/acaoest.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2011.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

CARDOSO, Fernando Campos. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**: uma ferramenta de gestão apta a contribuir com a sustentabilidade da PMES, promovendo o desenvolvimento profissional e a valorização das pessoas. 2018. 148 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós-Graduação em Gestão Policial Militar e Segurança Pública, Academia de Polícia Militar do Espírito Santo, Cariacica, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DEBORTOLI, Gustavo. Olhando Através do Espelho: Considerações sobre o Uso de Indicadores de Desempenho na Atividade Policial. Revista. **Revista Preleção**: Assuntos de Segurança, Vitória, n.º2, 2007, p.33-47.

DURANTE, Marcelo; BORGES, Doriam. Avaliação de Desempenho em Segurança Pública. **Revista Segurança, Justiça e Cidadania**, Brasília, n. 05, 2011, p. 63-86.

DURANTE, M.O.; ZAVATARO, B. **Limites e desafios da evolução da gestão em segurança pública no Brasil**: a importância do uso de indicadores de avaliação de desempenho. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, Fundação Seade, v. 21, n. 1, p. 76-91, jan./ jun. 2007. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>>. Acesso em 22 nov. 2011.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOLDSTEIN, Herman. 1990. Problem-Oriented Policing. McGraw-Hill, Inc.

LAIBER, Gorboly de Prá. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**: desenvolvendo um modelo para os policiais militares do batalhão de polícia de trânsito da polícia militar do espírito santo. 2019. 177 f. Monografia (Especialização) -Curso de Pós-Graduação em Gestão Policial Militar e Segurança Pública, Academia de Polícia Militar do Espírito Santo, Cariacica, 2019.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. A Segurança Pública na Constituição. Brasília. **Revista de Informação Legislativa**. n. 109, Senado Federal, 1991, p.147-148.

PEREIRA, José Dirceu. **Avaliação de desempenho na Polícia Militar do Espírito Santo**. 2009. Disponível em: <https://livrozilla.com/doc/1296132/1-avalia%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-na-pol%C3%ADcia-militar-do-esp%C3%ADrito>. Acesso em: 10 jan. 2021.

PINC, Tânia. Desempenho Policial: treinamento importa? **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, ano 3, 4. ed, fev / mar. 2009. p. 36-55.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 12^a. ed. São Paulo: LTr, 2014.

APÊNDICE A

Questionário aplicado aos policiais militares do 2º BPM da PMES.

Caro Policial Militar,

Estou na fase final do Curso de Especialização em Administração Pública do IFES, Campus Colatina, no qual estou desenvolvendo uma pesquisa a respeito de indicadores de desempenho para avaliar a atividade operacional desenvolvida pela Polícia Militar. Como forma de verificar o entendimento dos militares do 2º BPM a respeito do assunto, solicito aos senhore(a)s o preenchimento do questionário acessível no link abaixo. As informações obtidas por meio do questionário não permitem a identificação de nenhum participante. Comprometo-me, como pesquisador, a utilizar os dados e o material coletado somente para fins acadêmicos e de melhoria institucional.

Agradeço antecipadamente a contribuição para o desenvolvimento da pesquisa.

1 – Faixa etária.

- A () entre 18 e 24 anos de idade
- B () entre 25 e 30 anos de idade
- C () entre 31 e 36 anos de idade
- D () entre 37 e 42 anos de idade
- E () 43 anos ou mais de idade

2 – Sexo

- A () masculino
- B () feminino

3 – Qual o seu tempo de serviço policial?

- A () entre 0 e 06 anos

B () entre 07 e 12 anos

C () entre 13 e 18 anos

D () entre 19 e 24 anos

E () acima de 25 anos

4 – Qual a atividade policial em que atua?

A () Operacional

B () Administrativa

5 – Qual a cidade em que trabalha?

A () Boa Esperança

B () Montanha

C () Mucurici

D () Nova Venécia

E () Pinheiros

F () Ponto Belo

G () São Gabriel da Palha

H () Vila Pavão

I () Vila Valério

6 – Qual o seu nível de escolaridade?

A () Nível Médio Completo

B () Nível Superior Incompleto

C () Nível Superior Completo

D () Especialização

E () Mestrado

F () Doutorado

7 - De maneira geral, você entende em que consiste a avaliação de desempenho profissional dos funcionários de uma empresa ou organização?

- A () Sim
- B () Não
- C () Parcialmente
- C () Não sei

8 - Em sua OME (Companhia PM) existe alguma forma de avaliação de desempenho dos policiais militares, quer seja de forma individual ou da equipe de serviço?

- A () Sim
- B () Não
- C () Não sei

9 - Em sua opinião, a existência de uma metodologia de avaliação de desempenho do trabalho exercido pelos militares estaduais contribui para a melhoria da eficiência do serviço policial?

- A () Concordo
- B () Indeciso
- C () Discordo

10 – Em sua opinião, a Polícia Militar do Estado do Espírito Santo prioriza quais atividades como estratégia de combate à criminalidade?

- A () Repressivas
- B () Preventivas
- C () Não sei

11 - Considerando as atividades ou serviços operacionais desenvolvidos pela Polícia Militar como indicadores para elaboração de um sistema de avaliação de desempenho operacional dos militares da instituição, entre as alternativas abaixo, preencha os parênteses de acordo com a legenda, com os indicadores que considera repressivos ou preventivos.

Legenda: P – Preventivo R – Repressivo

- A () Armas e acessórios apreendidos
- B () Visitas tranquilizadoras realizadas (Comércio, entidades financeiras)
- C () Pessoas presas em flagrante delito
- D () Policiamento escolar
- E () Veículos recuperados
- F () Policiamento rural
- G () Drogas apreendidas
- H () Abordagens a veículos e pessoas
- I () Cumprimento de mandados de prisão
- J () Operações Policiais
- K () Autos de infração de trânsito confeccionados
- L () Boletins de denúncia gerados.

12 – Considerando as respostas para a pergunta anterior, conforme sua experiência profissional, identifique em ordem crescente de importância, os indicadores repressivos e preventivos, de acordo com seu grau de importância para uma avaliação de desempenho policial, numa escala de 1 a 5, sendo 1 muito importante e 5 sem importância

13 – Em sua opinião, uma metodologia de avaliação de desempenho operacional para os militares da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo que esteja mais adequada à missão constitucional da Corporação, deve considerar?

- A () Somente indicadores repressivos
- B () Mais indicadores repressivos à preventivos
- C () Somente indicadores Preventivos
- D () Mais indicadores preventivos à repressivos
- E () Não sei

14 – A criação de um Programa de Valorização Profissional com sistema de benefícios, a exemplo de folgas de serviço, com base na avaliação de desempenho dos militares estaduais por meio dos indicadores apontados, contribui para o aumento da produtividade operacional?

- A () Sim, contribui muito
- B () Sim, contribui moderadamente
- C () Indiferente
- D () Não contribui