

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MODELO DE GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS COM SISTEMAS DE
MENSURAÇÃO DE ATIVOS TANGÍVEIS: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO NO
SETOR DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Santa Bárbara D'Oeste
2008

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MODELO DE GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS COM SISTEMAS DE
MENSURAÇÃO DE ATIVOS TANGÍVEIS: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO NO
SETOR DE SEGURANÇA PÚBLICA**

JOSÉ ANTONIO SOARES

ORIENTADORA: PROFA. DRA. NADIA KASSOUF PIZZINATTO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Doutor em Engenharia da Produção.

Santa Bárbara D'Oeste
2008

Folha aprovação

Aos meus pais
José Maria Soares e
Maria Madalena de Oliveira Soares.

AGRADECIMENTOS

A Jesus Cristo, a quem sempre clamei e sempre esteve presente.

Aos meus pais, José Maria Soares e Maria Madalena de O. Soares, pelo apoio e pelo amor dedicado.

Às minhas filhas Débora Leonel Soares e Marina Leonel Soares pela paciência e compreensão nas ausências e no tempo exíguo.

A professora Nádia Kassouf Pizzinatto, pelo companheirismo e profissionalismo em todos os momentos, fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores Antonio Carlos Giuliani e Alexandre Tadeu Simon quanto às valiosas sugestões na Banca de Qualificação.

Aos professores Paulo Jorge Moraes Figueiredo, Antonio Carlos Giuliani, Milton de Abreu Campanário e Mateus Canniatti Ponchio pela presença e contribuições para com este trabalho na Banca de Defesa.

Aos amigos Michela e Valmor pela disponibilidade na digitação do texto e sugestões.

A uma pessoa especial, que nas horas difíceis sempre contribuiu com uma palavra de apoio e motivação, Lorraine Reigota de Mello.

Às Faculdades Integradas de Itapetininga e Fundação Karnig Bazarian pela confiança e apoio financeiro.

À Polícia Militar do Estado de São Paulo, em especial ao 22º Batalhão com sede em Itapetininga, Estado de São Paulo, na pessoa de seu Comandante Interino Major Raul Galindo dos Santos pelo apoio irrestrito e confiança.

"Quando uma criatura humana desperta para um grande sonho e sobre ele lança toda a força de sua alma... todo o universo conspira a seu favor."
(Goethe)

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE FIGURAS | 10 |
| LISTA DE QUADROS | 13 |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | 15 |
| RESUMO | 18 |
| ABSTRACT | 19 |
| | |
| 1 INTRODUÇÃO | 20 |
| 1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO | 27 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA..... | 28 |
| 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO | 30 |
| | |
| 2 AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE EXTERNO | 33 |
| 2.1 ESTRATÉGIAS DIANTE DA DINÂMICA AMBIENTAL | 41 |
| 2.2 A INTEGRAÇÃO ENTRE MEDIDAS QUANTITATIVAS, QUALITATIVAS E MERCADOLÓGICAS | 49 |
| 2.3 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL | 54 |
| 2.4 A GESTÃO ESTRATÉGICA E OS INDICADORES DE DESEMPENHO | 57 |
| | |
| 3 ATIVOS: CONCEITO E TIPOLOGIA | 60 |
| 3.1 ATIVOS TANGÍVEIS | 61 |
| 3.2 ATIVOS INTANGÍVEIS..... | 62 |
| 3.3 AVALIAÇÃO DE ATIVOS E EMPRESAS..... | 66 |
| 3.3.1 Avaliação Relativa | 67 |
| 3.3.2 Avaliação por Direitos Contingentes..... | 68 |
| 3.3.3 Avaliação por Fluxo de Caixa Descontado | 68 |
| 3.3.3.1 Elaboração do Fluxo de Caixa | 69 |
| 3.3.3.2 Taxas de Desconto – Custo Médio Ponderado de Capital | 70 |
| 3.3.3.3 Limitações do Fluxo de Caixa Descontado | 71 |
| | |
| 4 FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS DE APOIO À GESTÃO | 73 |
| 4.1 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS | 73 |
| 4.2 <i>BALANCED SCORECARD</i> | 83 |

| | |
|--|------------|
| 4.2.1 A Perspectiva Financeira..... | 87 |
| 4.2.2 A Perspectiva dos Clientes | 90 |
| 4.2.3 A Perspectiva dos Processos Internos | 93 |
| 4.2.4 A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento | 96 |
| 4.2.5 A Integração das Quatro Perspectivas..... | 99 |
| 4.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO | 103 |
| 4.4 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE AS FERRAMENTAS DE GESTÃO APRESENTADAS.. | 119 |
| | |
| 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 122 |
| | |
| 6 MEGO – MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO OTIMIZADA | 126 |
| 6.1 PRIMEIRA ETAPA: ORGANIZAÇÃO – MISSÃO, VALORES E VISÃO | 130 |
| 6.2 SEGUNDA ETAPA: PORTFÓLIO DE PRODUTOS E PROCESSOS | 131 |
| 6.2.1 Força de Trabalho | 131 |
| 6.2.2 Clientes e Mercados..... | 131 |
| 6.2.3 Fornecedores e Insumos | 132 |
| 6.2.4 Sociedade | 132 |
| 6.2.5 Relacionamento Com Outras Partes Interessadas..... | 132 |
| 6.3 TERCEIRA ETAPA: ANÁLISE SITUACIONAL..... | 132 |
| 6.3.1 Ambiente Competitivo | 133 |
| 6.3.2 Desafios Estratégicos | 133 |
| 6.3.3 Aspectos Relevantes | 133 |
| 6.3.4 Critérios do Modelo Proposto | 134 |
| 6.3.4.1 Sistemas de Liderança: Processos Gerenciais | 134 |
| 6.3.4.2 Cultura da Excelência: Processos Gerenciais..... | 134 |
| 6.3.4.3 Análise do Desempenho da Organização: Processos Gerenciais | 135 |
| 6.3.4.4 Formulação das Estratégias: Processos Gerenciais | 135 |
| 6.3.4.5 Implementação das Estratégias: Processos Gerenciais..... | 135 |
| 6.3.4.6 Planejamento da Medição do Desempenho..... | 136 |
| 6.3.4.7 Imagem e Conhecimento de Mercado..... | 136 |
| 6.3.4.8 Relacionamento com Clientes: Processos Gerenciais | 137 |
| 6.3.4.9 Responsabilidade Socioambiental: Processos Gerenciais..... | 137 |
| 6.3.4.10 Ética e Desenvolvimento Social: Processos Gerenciais..... | 137 |
| 6.3.4.11 Informações da Organizacional: Processos Gerenciais | 138 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 6.3.4.12 | Informações Comparativas: Processos Gerenciais..... | 138 |
| 6.3.4.13 | Gerenciar Ativos Intangíveis / Capital Intelectual: Processos Gerenciais.. | 138 |
| 6.3.4.14 | Sistemas de Trabalho: Processos Gerenciais..... | 139 |
| 6.3.4.15 | Capacitação e Desenvolvimento: Processos Gerenciais | 139 |
| 6.3.4.16 | Qualidade de Vida: Processos Gerenciais | 139 |
| 6.3.4.17 | Processos Principais da Organização e Processos de Apoio: Processos Gerenciais..... | 140 |
| 6.3.4.18 | Processos de Relacionamento com os Fornecedores: Processos Gerenciais..... | 140 |
| 6.3.4.19 | Processos Econômico-Financeiros: Processos Gerenciais..... | 141 |
| 6.3.4.20 | Resultados | 141 |

| | | |
|--------------|--|------------|
| 7 | APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO PARA ORGANIZAÇÕES DA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA..... | 144 |
| 7.1 | ORGANIZAÇÃO – MISSÃO, VALORES E VISÃO..... | 144 |
| 7.1.1 | Busca da Excelência | 150 |
| 7.2 | PORTFÓLIO DE PRODUTOS E PROCESSOS..... | 152 |
| 7.2.1 | Processos Operacionais..... | 153 |
| 7.2.2 | Processos de Apoio | 156 |
| 7.2.3 | Força de Trabalho | 157 |
| 7.2.4 | Clientes e Mercados..... | 159 |
| 7.2.5 | Fornecedores e Insumos | 160 |
| 7.2.6 | Sociedade | 161 |
| 7.2.7 | Relacionamento com Outras Partes Interessadas | 163 |
| 7.3 | ANÁLISE SITUACIONAL..... | 163 |
| 7.3.1 | Ambiente Competitivo | 163 |
| 7.3.2 | Desafios Estratégicos | 164 |
| 7.3.3 | Aspectos Relevantes | 164 |
| 7.3.4 | Critérios do Modelo Proposto | 165 |
| 7.3.4.1 | Sistema de Liderança: Processos Gerenciais | 165 |
| 7.3.4.2 | Cultura da Excelência: Processos Gerenciais..... | 170 |
| 7.3.4.3 | Análise do Desempenho da Organização: Processos Gerenciais | 173 |
| 7.3.4.4 | Formulação das Estratégias: Processos Gerenciais | 175 |
| 7.3.4.5 | Implementação das Estratégias: Processos Gerenciais..... | 180 |

| | |
|--|------------|
| 7.3.4.6 Planejamento da Medição do Desempenho | 184 |
| 7.3.4.7 Imagem e Conhecimento de Mercado: Processos Gerenciais..... | 189 |
| 7.3.4.8 Relacionamento com Clientes: Processos Gerenciais | 194 |
| 7.3.4.9 Responsabilidade Socioambiental: Processos Gerenciais..... | 198 |
| 7.3.4.10 Ética e Desenvolvimento Social: Processos Gerenciais..... | 202 |
| 7.3.4.11 Informações da Organização: Processos Gerenciais..... | 207 |
| 7.3.4.12 Informações Comparativas: Processos Gerenciais..... | 212 |
| 7.3.4.13 Ativos Intangíveis / Capital Intelectual: Processos Gerenciais | 214 |
| 7.3.4.14 Sistemas de Trabalho: Processos Gerenciais..... | 219 |
| 7.3.4.15 Capacitação e Desenvolvimento: Processos Gerenciais | 220 |
| 7.3.4.16 Qualidade de Vida: Processos Gerenciais | 225 |
| 7.3.4.17 Processos Principais da Organização e Processos de Apoio: Processos Gerenciais..... | 232 |
| 7.3.4.18 Processos de Relacionamentos com os Fornecedores: Processos Gerenciais..... | 240 |
| 7.3.4.19 Processos Econômico-Financeiros: Processos Gerenciais..... | 243 |
| 7.3.4.20 Resultados | 245 |
| 7.4 ANÁLISE CRÍTICA DA APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO OTIMIZADO-MEGO | 254 |
| 8 CONCLUSÕES | 256 |
| 8.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DE PESQUISA | 263 |
| 8.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO | 264 |
| 8.3 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS..... | 265 |
| REFERÊNCIAS..... | 267 |
| ANEXOS..... | 288 |
| ANEXO A – RESULTADOS COMPLEMENTARES | 288 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – Relação Entre Ambiente e Organização | 36 |
| Figura 2 – Eqüifinalidade | 37 |
| Figura 3 – O Processo de Planejamento Estratégico | 40 |
| Figura 4 – Índice de Performance Como Estrutura Para Ação Estratégica..... | 52 |
| Figura 5 – Modelo de Dinâmica de Valor – Ativos mais Significativos | 65 |
| Figura 6 – Demonstração Simplificada de Um Processo | 75 |
| Figura 7 – Processo – Perspectiva Gerencial | 76 |
| Figura 8 – Fluxo Horizontal de Trabalho Versus Organização Vertical | 77 |
| Figura 9 – Estrutura Funcional Versus Gerenciamento por Processos | 78 |
| Figura 10 – Principais Objetivos do Gerenciamento de Processos | 80 |
| Figura 11 – Evolução do <i>Balanced Scorecard</i> | 84 |
| Figura 12 – O <i>Balanced Scorecard</i> Como Estrutura Para Ação Estratégica..... | 86 |
| Figura 13 – Relações de Causa e Efeito das Perspectivas do BSC | 87 |
| Figura 14 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos | 88 |
| Figura 15 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais..... | 91 |
| Figura 16 – A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica | 94 |
| Figura 17 – A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento..... | 98 |
| Figura 18 – Tradução da Visão e da Estratégia: Quatro Perspectivas..... | 100 |
| Figura 19 – Mapa Causal de Um <i>Balanced Scorecard</i> | 102 |
| Figura 20 – A Evolução do Conceito de Marketing..... | 104 |
| Figura 21 – O Contraste Entre os Conceitos de Venda e de Marketing | 106 |
| Figura 22 – A Escada do Marketing de Relacionamento..... | 108 |
| Figura 23 – Dados Necessários Para Definição dos Níveis de Relacionamento ... | 111 |
| Figura 24 – Alicerces do Marketing de Relacionamento | 113 |
| Figura 25 – Estrutura de Uma Organização Baseada no Marketing Tradicional.... | 115 |
| Figura 26 – Estrutura de Uma Organização Voltada ao Marketing de Relacionamento | 116 |
| Figura 27 – Fluxo Metodológico da Pesquisa..... | 125 |
| Figura 28 – Alinhando a Gestão por Meio de Modelos Sistêmicos | 128 |
| Figura 29 – Critérios- Base do Modelo Proposto..... | 142 |

| | |
|---|-----|
| Figura 30 – Modelo de Excelência da Gestão Otimizado (MEGO)..... | 143 |
| Figura 31 – Organograma do 22º BPM/I dentro da Estrutura da Segurança Pública do Estado de São Paulo..... | 145 |
| Figura 32 – Organograma do 22º BPM/I | 146 |
| Figura 33 – Mapa da Área de Responsabilidade do 22º BPM/I..... | 148 |
| Figura 34 – Sistema Filosófico do 22º BPM/I | 151 |
| Figura 35 – Desenvolvimento da Liderança | 167 |
| Figura 36 – Missão, Visão e Valores do Batalhão | 171 |
| Figura 37 – Análise Crítica do Desempenho Global..... | 174 |
| Figura 38 – Método de Análise Estratégica Adotado Pelo 22º BPM/I | 176 |
| Figura 39 – Mapa Estratégico do 22º BPM/I..... | 177 |
| Figura 40 – Painel de Bordo do 22º BPM/I..... | 178 |
| Figura 41 – Fluxo para Definição de Indicadores | 185 |
| Figura 42 – Correlação Entre Indicadores..... | 186 |
| Figura 43 – Difusão da Imagem Pela Farda, Viatura e Identificação do Número do Batalhão no Prefixo do Veículo | 193 |
| Figura 44 – Canal de Acesso: Central de Atendimento Telefônico | 195 |
| Figura 45 – Atendimento ao Cliente: Ronda Escolar..... | 198 |
| Figura 46 – Treinamento para identificação de resíduos e seus impactos ambientais ministrado pela empresa Baterias Moura, em parceria que demonstra o compartilhamento de conhecimentos e integração com as empresas da região | 200 |
| Figura 47 – Passeio Ciclístico Coordenado pela Polícia Militar Envolvendo Crianças da Pré-escola | 206 |
| Figura 48 – Festa de formatura de crianças participantes do PROERD | 206 |
| Figura 49 – Banco de Dados com Informações Gerenciais | 208 |
| Figura 50 – Página da 2ª EM/PM com Informações Disponíveis Sobre Criminalidade | 211 |
| Figura 51 – Policial Militar Agraciado na Solenidade de “Policial do Mês” junto aos Cmts, em Praça Pública | 231 |
| Figura 52 – Policial Recebendo Láurea de Mérito Pessoal da Mão de Civis Convidados | 231 |
| Figura 53 – Processo Operacional Padrão..... | 236 |
| Figura 54 – Policiais Envolvidos no Processo de Administração Disciplinar | 240 |

| | |
|--|-----|
| Figura 55 – Desempenho Financeiro | 246 |
| Figura 56 – Endividamento (em R\$)..... | 247 |
| Figura 57 – Investimentos (em R\$) | 247 |
| Figura 58 – Índice de Satisfação com o Atendimento (%)..... | 248 |
| Figura 59 – Índice de Satisfação do Cliente Externo (%) | 248 |
| Figura 60 – Insatisfação do Cliente Externo (Nº Reclamações)..... | 249 |
| Figura 61 – Nº de Abordagens por Reclamação | 249 |
| Figura 62 – Nº de Impactos por Ano | 250 |
| Figura 63 – Nº de Crianças Atendidas pelo PROERD | 250 |
| Figura 64 – Nº de Jovens Beneficiados pelo JCC | 251 |
| Figura 65 – Nº de Horas de Treinamento | 251 |
| Figura 66 – Nº de Oficiais (Líderes) com Treinamento em Modelo de Excelência Gestão | 252 |
| Figura 67 – % de Oficiais Treinados em Gestão (Cultura da Excelência)..... | 252 |
| Figura 68 – Pessoas Presas em Flagrante pelo Nº de Efetivo Existente | 253 |
| Figura 69 – Armas Apreendidas pelo Nº de Efetivo Existente..... | 253 |
| Figura 70 – Condenados Capturados/Recapturados pelo Nº de Efetivo Existente | 253 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Valor da Empresa e Taxonomia dos Intangíveis | 64 |
| Quadro 2 – Vantagens da Utilização do Gerenciamento de Processos | 82 |
| Quadro 3 – Etapas do Planejamento do Relacionamento Com o Cliente | 117 |
| Quadro 4 – Marketing de Massa Versus Marketing de Relacionamento | 118 |
| Quadro 5 – Companhias do 22º BPM/I..... | 147 |
| Quadro 6 – Características geo-sócio-econômicas | 150 |
| Quadro 7 – Produtos e Processos..... | 152 |
| Quadro 8 – Instalações do 22º BPM/I..... | 155 |
| Quadro 9 – Equipamentos..... | 156 |
| Quadro 10 – Equivalência do efetivo fixado da Força de Trabalho do 22º BPM/I com o da Polícia Militar do Estado e do CPI-7 (sede em Sorocaba) | 156 |
| Quadro 11 – Distribuição da Força de Trabalho | 157 |
| Quadro 12 – Distribuição do Efetivo | 158 |
| Quadro 13 – Grau de Escolaridade da Força de Trabalho | 158 |
| Quadro 14 – Grupos de Clientes | 159 |
| Quadro 15 – Necessidades do Cliente | 159 |
| Quadro 16 – Fornecedores Internos..... | 160 |
| Quadro 17 – Fornecedores Externos..... | 161 |
| Quadro 18 – Necessidades das Comunidades | 162 |
| Quadro 19 – Principais Impactos Negativos nas Comunidades e Meio Ambiente | 162 |
| Quadro 20 – Principais Parcerias | 163 |
| Quadro 21 – Competências da Liderança | 168 |
| Quadro 22 – Compromisso da Liderança com as Partes Interessadas..... | 169 |
| Quadro 23 – Planos de Ação Estratégicos | 181 |
| Quadro 24 – Desdobramento dos Planos de Ação | 183 |
| Quadro 25 – Indicadores Estratégicos do 22º BPM/I..... | 187 |
| Quadro 26 – Metas de Curto e Longo Prazos | 189 |
| Quadro 27 – “Mercado” de Atuação (Ciclo de Polícia) | 190 |
| Quadro 28 – Principais Necessidades dos Clientes-Alvo (Ciclo de Polícia)..... | 191 |
| Quadro 29 – Atributos dos Produtos Oferecidos pelo 22º BPM/I..... | 194 |
| Quadro 30 – Canais de Acesso Disponibilizados aos Clientes | 196 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 31 – Necessidades dos Segmentos da Sociedade..... | 203 |
| Quadro 32 – Tabela de Projetos Sociais com a Participação do Btl..... | 205 |
| Quadro 33 – Quadro de Informações Estratégicas e Operacionais | 209 |
| Quadro 34 – Critérios para Seleção de Informações Comparativas..... | 213 |
| Quadro 35 – Capital Intelectual do 22º BPM/I | 214 |
| Quadro 36 – Alinhamento dos Ativos Intangíveis com a Estratégia | 216 |
| Quadro 37 – Identificação de Estágios e Cursos Para Apoio das Estratégias | 221 |
| Quadro 38 – Identificação de Estágios e Cursos para Melhoria do Desempenho de Pessoas..... | 222 |
| Quadro 39 – Cursos Programados Junto a Diretoria de Ensino da Corporação ... | 223 |
| Quadro 40 – Tópicos da Avaliação de Desempenho | 224 |
| Quadro 41 – Tópicos da Avaliação de Desempenho | 225 |
| Quadro 42 – Mapa de Riscos Elaborado Pela Equipe de Qualidade de Vida | 226 |
| Quadro 43 – Sistemas de Apoio para o Policial Militar e sua Família..... | 229 |
| Quadro 44 – Formas de Reconhecimento do Efetivo | 230 |
| Quadro 45 – Tabela de Correlação na qual são Alinhados os Tipos de Policiamento com os Usuário, Classificando-os de Acordo com os Processos Principais..... | 233 |
| Quadro 46 – Exemplo de Mapeamento de Processo Operacional | 235 |
| Quadro 47 – Processos de Apoio do 22º BPM/I | 238 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APAS – Associação Policial de Assistência à Saúde

Asp – Agente de segurança penitenciária

BOPM / TC – Boletim de Ocorrência Policial Militar / Termo Circunstanciado

BPM/I – Batalhão de Polícia Militar do Interior

Btl – Batalhão

CAP – Coordenadoria de Análise e Planejamento

Cap PM – Capitão de Polícia Militar

CASJ – Centro de Assistência Social e Jurídica

CEP – Curso de Especialização de Praças

CESAEP – Centro de seleção e alistamento de pessoal

CIA PM – Companhia de Polícia Militar

Cinotecnia – Técnica de adestramento de cães

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

Cmt – Comandante

Conseg – Conselho Comunitário de Segurança

C Odont – Centro Odontológico

CORREG PM – Corregedoria da Polícia Militar

CPI – Comando de Policiamento do Interior

CSM/AM – Centro de Suprimento e Manutenção de Armamento e Munição

CSM/MM – Centro de Suprimento e Manutenção de Moto Mecanização

CSM/MO – Centro de Suprimento e Manutenção de Material e Obras

DAL – Diretoria de Apoio Logístico

DAMCO – Diretoria de Assuntos Municipais e Comunitários

DEI – Diretoria de Ensino

DF – Diretoria de Finanças

DP – Diretoria de Pessoal

DSIST – Diretoria de Sistemas

EAP – Estágio de Aperfeiçoamento Profissional

EEO – Estágio de Especialização de Oficiais

EFGCQ – Estágio de Facilitadores da Gestão Contemporânea pela Qualidade

EM/PM – Estado Maior da Polícia Militar (6ª EM/PM – 6ª Seção do Estado Maior da Polícia Militar)

Gp PM – Grupamento de Polícia Militar

GS – Gabinete do Secretário (documentos oriundos do...)

GT – Gabinete de Treinamento

HPM – Hospital da Polícia Militar

IPM – Inquérito Policial Militar

IPEG – Instituto Paulista de Excelência da Gestão

JCC – Programa Jovens Construindo a Cidadania

Maj PM – Major de Polícia Militar

MP – Ministério Público

NORSOP – Normas para o Sistema Operacional de Policiamento

OPM – Organização Policial Militar

OPMPOP – Operação Policial Militar de Preservação da Ordem Pública

P 1 – Seção de recursos humanos

P 2 – Seção de informações

P 3 – Seção de planejamento e operações

P 4 – Seção de material

P 5 – Seção de relações públicas

PAD – Processo Administrativo Disciplinar

PC – Polícia Civil

PD – Procedimento Disciplinar

PDCA – *Plan, do, check, action* (planejar, fazer, checar e agir)

Pel PM – Pelotão de Polícia Militar

PETTRAN – Programa Educacional de Trânsito

PM – Policial Militar

PPI – Plano de Policiamento Inteligente

PRAAR – Programa de Acompanhamento e Apoio de Policiais Militares Envolvidos em Ocorrências de Alto Risco

PROERD – Programa de Resistência ao Uso de Drogas e à Violência

PTAC – Procedimento Técnico de Análise de Conduta

QAP – Quadro de Atividade Policial

QMO – Quadro Mensal de Ocorrências

QPO – Quadro das Principais Ocorrências

RNC – Relatório de Não Conformidade

SADE – Sistema de Avaliação de Desempenho

SAT – Serviço de Apoio ao Tráfego

Scmt – Sub Comandante

SDP – Sistema de avaliação de desempenho

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

SESI – Serviço Social da Indústria

Sgt PM – Sargento de Polícia Militar

SIAFEM – Sistema integrado de administração financeira para Estados e municípios

SIAFISICO – Sistema integrado de informações físico-financeiras

SOARES, José Antonio. **Modelo de gestão de ativos intangíveis com sistemas de mensuração de ativos tangíveis**: proposta de implantação no setor de segurança pública. 2008. 300f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

O presente estudo construiu um Modelo de Gestão de Ativos Intangíveis com Sistemas de Mensuração de Ativos Tangíveis, partindo do Modelo de Excelência de Gestão (MEG) desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade, no qual se inseriu as ferramentas de gestão Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard* e os instrumentos do Marketing de Relacionamento. Na concepção do Modelo proposto, a metodologia apoiou-se em pesquisa exploratória e, em sua implantação foi utilizado estudo de caso ilustrativo em organização da área de segurança pública, especificamente o 22º Batalhão da Polícia Militar, na cidade de Itapetininga, interior do Estado de São Paulo. A proposta apresenta, portanto, um Modelo para conduzir o processo de Gestão Estratégica, baseado em sistema de Gestão de Ativos Tangíveis, voltando sua aplicação à Gestão de Ativos Intangíveis. Os resultados não só atestam a viabilidade da implantação do modelo em organizações do setor de serviços, como também demonstram o avanço da gestão da organização escolhida. Este avanço é visível no tocante à definição de sua visão de futuro e às suas metas a longo prazo, bem como no compartilhamento e tradução dos objetivos estratégicos, de modo contínuo em ações operacionais com todos os *stakeholders* (envolvendo a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, como também a administração do relacionamento com eles), de modo a beneficiar a organização e seu público-alvo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão estratégica. Gerenciamento de processos. *Balanced Scorecard*. Marketing de relacionamento. Segurança pública.

SOARES, José Antonio. **Modelo de gestão de ativos intangíveis com sistemas de mensuração de ativos tangíveis**: proposta de implantação no setor de segurança pública. 2008. 300f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

ABSTRACT

The present study built a model of management of intangible Assets with systems of measurements os tangible Assets, following the Modelo de Excelência de Gestão (MEG) developed by National Foundation of Quality, on which inserted the tools of Management of Process, *Balanced Scorecard* and the instruments of Marketing of Relationship. In the conception of the proposed Model, the methodology has supported itself in exploring researches and in this implantation was used study of illustrating case of organization of public security area, specifically the 22nd Battalion of Military Police, in Itapetininga city, countryside of São Paulo state. The proposal presents a Model to lead, the strategical management, based on the system of Management of Tangible Assets, foccus its application on Management of Intangible Assets. The results not only attest the viability of the implantation of the model in organizations of section of services, but also show the advance of the management of the chosen organization. This advace is noted reffering to the definition of its view of future and to its goals in a long time, as well in the sharing and translation of the strategical objectives, in a steady way in operational actions with all the stakeholders (involving the criation, the comunication and the delivery of values to the clients as well as administration of the relationship with them), to benefit the organization and its target public.

KEYWORDS: Strategical management. Management of process. *Balanced Scorecard* . Marketing of relationship. Public security.

1 INTRODUÇÃO

As atividades de serviços vêm ganhando cada vez mais importância na economia nacional, mesmo em cidades brasileiras cujo desenvolvimento foi, historicamente, baseado na atividade industrial de transformação ou agropecuária tradicional. A urbanização das populações, sua explosão e desenvolvimento, como também o aumento do poder aquisitivo e grandes transformações no nível de exigência do consumidor, foram criando uma demanda e crescimento na área de segurança pessoal e patrimonial.

Referendando o exposto, Corrêa e Caon (2002) enfatizam que, além de ser responsável pela maior parcela do PIB mundial, o setor de serviços se apresenta talvez, como a parcela mais dinâmica da economia, pois sua participação no PIB e o número de empregos neste, crescem a taxas mais elevadas do que nos demais setores econômicos.

Essa tendência de crescimento dos serviços de segurança, leva as organizações a se direcionarem na busca continuada de sua capacidade em satisfazer a necessidade do mercado, ou seja, focalizar suas estratégias nas necessidades e desejos do cliente, em função da evolução e grau de exigência em relação à variedade e qualidade de um produto oferecido ou serviço prestado.

Nesse contexto, percebe-se que procedimentos como a definição, a elaboração e o desenvolvimento de estratégias pelas organizações (incluindo-se o diagnóstico, a análise e definição dos objetivos) deixam de ser um simples modismo para tornarem-se quesito fundamental na criação de valor do serviço prestado.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o modelo da contabilidade financeira que ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis poderiam contribuir de forma mais efetiva na gestão das organizações.

E, mais além, segundo Moreira, Sedrani e Lima (2006), pode-se observar ao longo das últimas décadas, que técnicas de gestão têm evoluído para atender às necessidades emergentes de acionistas, executivos e da comunidade.

Independentemente da indústria (de transformação ou de serviços), onde as organizações estão inseridas, para Chandler Jr. (1996) e Campos (1998), elas precisam inovar e desenvolver novas capacidades para se manterem competitivas. A partir daí, inovar seria criar e desenvolver. Para os autores “[...] inovador é aquele que comercializa e consegue lucrar com a idéia”. Neste novo século, ações tais como procurar compreender e entender as mudanças e a velocidade com que as informações chegam ao ambiente organizacional, ou mesmo formular e implementar estratégias de obtenção de desempenhos globais superiores, em seus respectivos segmentos (globalizados ou não), não são suficientes para garantir a competitividade empresarial. Há uma outra etapa no processo de Planejamento Estratégico que pode ser tão ou mais importante que as anteriores (diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, bem como, o controle e avaliação): **a gestão estratégica**.

Assim, a partir da literatura voltada à área da Administração, é possível observar que a grande pergunta feita aos gestores há décadas é: como gerenciar uma organização que tem grande parte de seu valor baseado em ativos intangíveis com sistemas de mensuração que resgatam apenas o valor tangível?

Procurando responder a esta e a outras indagações, pode-se encontrar um estudo do início dos anos 1990, elaborado pela unidade de pesquisas da KPGM, intitulado “*Measuring performance in the organization of the future*” citado por Moreira, Sedrani e Lima (2006), cuja hipótese norteadora é a de que as abordagens de avaliação da performance, baseadas em indicadores financeiros, não expressam com exatidão a criação de valor futuro das organizações.

Para Kaplan e Norton (1992) os indicadores tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem na era industrial, mas estão em descompasso com as habilidades e competências que as empresas tentam dominar contemporaneamente.

A partir do final dos anos 1980, estudos de Kaplan e Norton (1992); Lingle e Willian (1996); Harrington (1997); Epstein e Manzoni (1997); Klein (1998); Edvinsson

e Malone (1998); Campos (1998); Stewart (1998), Sveiby (1998); Montague (2006) e Garrison e Noreen (2007), apontam que tal deficiência dos indicadores tradicionais de desempenho, deve-se ao fato de que as abordagens unicamente de caráter financeiro não são mais capazes de identificar as necessidades, desejos e interesses de seus clientes a partir do novo contexto, a chamada era do conhecimento. De acordo com os mesmos autores, tais abordagens não apresentam a capacidade de se desdobrar em ações claras e objetivas (para todos os extratos da organização, até mesmo em níveis individuais), o que atualmente é estabelecido no Planejamento Estratégico de qualquer organização.

Reforçando a argumentação dos autores apontados acima, Holley, Saunders e Piercy (2006) afirmam que as organizações de hoje exigem que seus executivos estejam aptos a visualizar o desempenho da empresa sob quatro importantes perspectivas, fornecendo respostas a quatro questões básicas:

- **“Como os clientes nos vêem? (perspectiva do cliente)**
- **Em que devemos ser excelentes? (perspectiva interna)**
- **Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor? (perspectiva de inovação e aprendizado)**
- **Como parecemos para os acionistas? (perspectiva financeira)”**

Complementando tal posição, Kaplan (1999) esclarece que as mesmas técnicas podem ser aplicadas às organizações prestadoras de serviços – na verdade, estas enfrentam problemas ainda mais difíceis que os das companhias industriais.

A partir daí, outras dimensões, como as que Kaplan e Norton (2006) estabeleceram, que se possa identificar tendências mercadológicas, dar significado aos funcionários no sentido de alinhar e focar suas ações com os objetivos e estratégias da Instituição, assim como servir de base confiável para programas de reconhecimento e participação nos resultados, tendem a caracterizar a importância de se criar e/ou aperfeiçoar procedimentos que desenvolvam novas formas de mensuração de desempenho global das organizações, além daquelas baseadas unicamente em aspectos financeiros.

Verifica-se em Shank e Gavindarajan (1997), que a evolução no desenvolvimento de procedimentos para a medição de performance das organizações é um avanço e uma contribuição para que haja aperfeiçoamento e melhoria na execução e acompanhamento das estratégias empresariais, assim como nas tomadas de decisões.

Inseridos nesse contexto de transformações e mudanças, estão os órgãos públicos que, segundo Meirelles (2008), são centros de competência, instituídos para o desempenho de funções estatais, através de seus agentes – cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem. Estes órgãos são unidades de ação, com atribuições específicas na organização estatal, sendo suas missões indelegáveis a outros segmentos, pois constituem ações exclusivas do Estado. Dentre estas ações exclusivas, encontra-se a segurança pública.

Como pode ser verificado em Aldarvis (2004) as organizações públicas são dirigidas, controladas e estruturadas pelo próprio Governo do Estado constituído. Por outro lado, as organizações privadas só podem ser criadas pela autorização expressa do Estado, sendo controladas em suas práticas, devendo pagar impostos pela delegação estatal que lhes é concedida.

Bernardes (1988) ratifica que essas instituições, entendidas como organizações, são um braço do Estado e permitem a ele cumprir o seu papel social. Sem as organizações, o Estado não teria poder operativo algum. O indivíduo sente a ação do Estado, quando suas necessidades são satisfeitas pelos produtos ou serviços a ele oferecidos, por meio desta ou daquela organização.

Dentre os possíveis serviços oferecidos, então, pelo Estado, está a ordem pública, que, segundo Lazzarini (1998, p. 33), é uma situação de legalidade e moralidade que os cidadãos acatam e respeitam: “[...] é a ausência de desordem, isto é, atos de violência de qualquer espécie, contra pessoas, bens e ao próprio Estado, portanto tem sempre uma noção de valor nacional e abrange três aspectos: a tranqüilidade, a salubridade e a segurança.”

Neste mister, estão as Polícias Militares, a quem cabem o policiamento ostensivo e a preservação de ordem pública; já no que diz respeito ao Corpo de

Bombeiro Militar, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil (Constituição Federal, artigo 14 § 5º (BRASIL, 2007)).

Tachizawa e Scaico (2006) afirmam que o setor de serviços públicos representa uma pluralidade de estruturas, não necessariamente constituindo um conjunto ordenado de agentes, tendo como característica comum o fato de terem-se originado de uma mesma fonte, o Estado. Na maior parte dos casos, as organizações estatais posicionam-se em áreas específicas de atuação, em geral detendo o monopólio ou o controle do mercado, onde empresas privadas teriam dificuldades de atuar – em virtude da necessidade de manutenção de preços, tarifas e dimensões economicamente vantajosas.

Nessa mesma esteira, Keinert (2000) reafirma que a ampliação do conceito do que é público, exige novos formatos organizacionais que garantam efetivamente a **publicização** do *modus operandi* do Estado, das organizações da sociedade civil e, até mesmo, das próprias empresas, já que, o **público** precisa tornar-se um **valor compartilhado**, mais do que uma localização institucional. À primeira vista pode parecer que a administração pública tenha perdido sua relevância em função desta ampliação, mas ocorre exatamente o contrário – torna-se estratégica para **preservar o espaço público**, num contexto institucional bem **mais complexo**.

E não é diferente na Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), que vem se ressentindo da necessidade de alinhar-se à administração moderna; alinhamento que é percebido naquelas organizações que já se adequaram à nova realidade da prestação de serviços, cada vez mais aprimorados e com excelência de qualidade.

Se a complexidade dos tempos modernos trouxe a necessidade de revisão do modelo de administração das organizações, não é diferente quanto ao estímulo presente nas organizações de serviços públicos, incluindo as policiais, que tiveram de rever suas propostas de atuação e de interação com a comunidade.

Na visão de Aldarvis (2004), foram muitas as mudanças que ocorreram nas atribuições da polícia durante o século passado. As razões para tal transformação podem ser atribuídas a diversos fatores destacando-se os seguintes:

- 1ª Emergiram novas tarefas para o cumprimento da lei em razão da complexidade crescente das relações sociais;
- 2ª A capacidade administrativa geral dos Estados cresceu, criando novas instituições burocráticas; e
- 3ª Finalmente, as atribuições especializadas se tornaram uma marca de administração progressista dos governos, exigindo que as organizações policiais seguissem tal tendência de modernidade.

Segundo Keinert (2000), por se tratar de um modelo pós-burocrático, estas mudanças ainda estão em construção e por isso não se têm, ainda, seus limites claramente definidos. No entanto, pode-se perceber duas vertentes de onde emerge esta nova forma de organizar o setor público: uma vertente gerencial – identificada com as **modernas técnicas de gestão, com a descentralização, focada no aumento de eficiência e de produtividade**, e outra, focada na participação cidadã e no controle social – voltada especialmente para a realização de experiências inovadoras e pela busca da eficácia e de equidade.

Diante do exposto, identificou-se a necessidade de apresentação de uma proposta de construção de um modelo teórico para implantação do processo de Gestão Estratégica, utilizando-se de ferramentas, tais como: Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard* – BSC e Marketing de Relacionamento. A escolha de tais instrumentos se justifica, por entender-se que eles apresentam em suas configurações mecanismos que contemplam as funções essenciais dessas organizações, alinhando-as e focando-as em vários aspectos essenciais, quais sejam: seus ativos tangíveis e intangíveis (comando, unidades-companhias (Cias.), recursos humanos, tecnologia de informação (TI), orçamentos, investimentos) e, por fim, a sua própria estratégia.

Nesse sentido, Wright, Kroll e Parnell (2000) enfatizam que à medida em que o ambiente das organizações sem fins lucrativos se torna mais dinâmico, a administração estratégica fica cada vez mais importante.

Moreira, Sedrani e Lima (2006) afirmam que a alta gestão carece de mecanismos efetivos de acompanhamento da estratégia e suporte à tomada de

decisões, fundamentados em indicadores que reflitam o progresso da organização em direção à sua visão de futuro. Dentre as ferramentas e conceitos - que ajudam estes gestores, não só na gestão em si, mas também na implementação da estratégia – está o *Balanced Scorecard*.

Todo o exposto, baseado nessa dinâmica cada vez mais percebida, inspirou o problema que a pesquisa se propõe a investigar:

- **Qual o perfil de modelo que possibilita a adaptação de instrumentos de mensuração de ativos tangíveis à mensuração de ativos intangíveis, no setor de segurança pública? Especificando, qual modelo possibilitaria adaptar a utilização das ferramentas Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard* e os instrumentos do Marketing de Relacionamento à melhoria da gestão estratégica em organizações da área de segurança pública?**

A formulação do problema contém, implicitamente, alguns pressupostos. Um deles é o de que este estudo assume os princípios e critérios da Fundação Nacional da Qualidade e do Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão, associados às ferramentas da gestão Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard* e os instrumentos do Marketing de Relacionamento para adaptação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Entretanto, também admite influência de fatores ambientais (internos e externos), que são incorporados ao modelo pesquisado.

Uma segunda idéia subjacente, é que o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da organização.

Em terceiro, admite-se que se as organizações, de forma geral, quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Finalmente, é imprescindível que todos na organização busquem formas de gestão que possibilitem a implementação e a construção de um grupo de

procedimentos próprios de gestão, resultando em desempenhos organizacionais melhores em relação aos até então alcançados.

Sendo assim, segundo Kaplan e Norton (2004), as organizações bem-sucedidas seguem cinco princípios gerenciais para tornar-se **organização orientada para a estratégia**:

- **Traduzir a estratégia em termos operacionais;**
- **Alinhar a organização à estratégia;**
- **Transformar a estratégia em tarefa de todos;**
- **Converter a estratégia em processo contínuo;**
- **Mobilizar a mudança por meio de liderança executiva.**

1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

O Objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de implantação do processo de Gestão Estratégica para organizações voltadas à área de segurança pública, com utilização de ferramentas como o Gerenciamento de Processos, o *Balanced Scorecard*, tomando por base o Marketing de Relacionamento.

Como Objetivos Específicos, pretende-se:

- Discutir as principais causas que levam à busca de novas abordagens em relação às ferramentas de gestão;
- Estudar as especificidades de utilização das ferramentas Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard* e os instrumentos do Marketing de Relacionamento em organizações de ativos tangíveis e intangíveis;
- Testar a implantação do modelo construído no setor de serviços de segurança pública, tomando por estudo de caso o 22º. Batalhão da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Mesquita Neto (2006) afirma que falta compromisso entre governantes, sociedade e administração pública para solapar o crime.

Na mesma linha de raciocínio, Oliveira (2006) é enfático quando compara que em 1990, havia 16 (dezesesseis) unidades no Sistema Penitenciário no Estado, hoje tem-se 138, e a criminalidade não baixou.

Segundo Rodrigues (2006), a região Sudeste do Brasil, que tem 42,6% da população e mais da metade da riqueza do país, também lidera o *ranking* dos índices de criminalidade.

Para o mesmo jornalista, os governadores dos quatro Estados (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo), afirmam que se trata de agenda prioritária para estes, e que defenderão a integração dos serviços de inteligência das polícias, a fim de viabilizar operações compartilhadas nas divisas dos Estados.

Por outro lado, o assunto não permite hesitações, a segurança, além de fundamental no entender da comunidade, tem forte apelo político.

Ao se observar a complexidade do processo de implementação das políticas públicas, superando, inteiramente, a visão mecanicista segundo a qual, aí, apenas se **executam instruções**, percebe-se a dicotomia **política-administração**. Tal dicotomia impede a definição com mais clareza do território a ser explorado pelo estudo, bem como a definição da perspectiva teórica que coloca à disposição conceitos para selecionar e interpretar os fatos reais e as observações integrativas relevantes para as principais questões, o que individualiza as posições e dá meios para mapear o território.

Contudo, Kliksberg (1996) retoma a questão dessa dicotomia política-administração, segundo a qual, o problema central circunscreve-se ao campo de planejamento e de formulação de estratégias.

Neste sentido, o estudo da Ernest e Young citados por Moreira, Sedrani e Lima (2006), revela que, do ponto de vista das avaliações das organizações, mais

importante do que a estratégia em si, é a sua implementação. Por conseguinte, para garantir uma efetiva e correta implementação, é preciso gerenciá-la. Entretanto, gerenciar é uma atividade complexa e requer uma mudança cultural dos executivos.

Para Camargo (2003) a moderna ciência da administração difunde princípio inovador que consiste em conceder autoridade, com a devida parcela de responsabilidade, aos gestores – fazendo com que outros princípios possam ser implementados, como o da descentralização do poder decisório e da delegação de competências.

Neste aspecto, fica praticamente inviabilizada a possibilidade de adoção plena de tal princípio, caso não existam mecanismos eficientes de medição e análise de desempenho das organizações, para oportunas correções de metas e objetivos (em função das variáveis ambientais, bem como avaliação das performances e responsabilidades claras e individualizadas dos gestores).

A investigação presente, pretende observar a dinâmica de organizações da área de segurança pública, procurando compreender suas características e elementos básicos. Em particular, pretende verificar se as ferramentas Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard* e os instrumentos do Marketing de Relacionamento podem contribuir para o aumento da performance organizacional nesta área e, num segundo momento, entender como estas ferramentas podem contribuir na melhoria do desempenho organizacional.

Como destacam Ulrich (2000); Lacombe e Tonelli (2001); Fernandes (2002) e Albuquerque (2002) os resultados de uma investigação como esta podem iluminar temas emergentes na área de gestão, tais como a contribuição da gestão de pessoas à performance organizacional. Em especial, o tema da contribuição de pessoas ao negócio vem sendo foco de intenso debate na área de Recursos Humanos.

O presente trabalho pode também, propiciar contribuição sob o aspecto da prática organizacional, pois coloca à disposição, na área focalizada, uma metodologia estruturada que verifica a adaptação e implementação de ferramentas muito bem consideradas na atualidade – devido, sobretudo, à eficiência e eficácia de

suas aplicações e resultados, corroboradas por vários autores de estudos à respeito, além de próprios executivos que as utilizaram em outros segmentos organizacionais.

A metodologia empregada neste trabalho permite identificar quais recursos e informações contribuem efetivamente para a performance em suas diversas dimensões, permitindo a organização conceber e implantar ações para desenvolver os recursos-chave que alavancam seu desempenho.

Nessa esteira, a metodologia seguiu as etapas:

- a) identificação do problema da pesquisa;
- b) pesquisa exploratória, buscando formar uma base conceitual sólida;
- c) concepção de um modelo que abordasse critérios e permitisse a introdução de ferramentas de gestão dinamizando sua aplicação;
- d) estudo organizacional para aplicação do modelo proposto;
- e) aplicação do modelo proposto;
- f) resultados obtidos; e
- g) conclusões e recomendações.

Nesse contexto, o desenvolvimento do presente estudo torna-se relevante quando entendido como motivador da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados por organizações de segurança pública, tais como a Polícia Militar, na ampliação do atendimento à comunidade, na disponibilização da contínua informação para toda a sociedade sobre a situação e de seus custos, bem como para o desenvolvimento de melhores controles de performance resultando em retorno excelente à comunidade.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de pesquisa foi estruturado em 8 (oito) capítulos

descritos a seguir:

Capítulo 1: apresenta-se a introdução, contemplando uma visão geral do tema. Aqui também encontra-se a contextualização, definindo o problema em estudo, a justificativa e a sua relevância, os objetivos geral e específicos, bem como a estrutura do trabalho.

Capítulo 2: descreve-se, em linhas gerais, os aspectos considerados relevantes para o entendimento do porquê da busca e utilização de novos conceitos. O papel das estratégias frente às mudanças ambientais e a relação entre gestão estratégica e os indicadores de desempenho, a busca da integração entre medidas quantitativas e mercadológicas, bem como a análise e avaliação da performance organizacional.

Capítulo 3: são apresentados conceitos e tipologia sobre os ativos tangíveis e intangíveis, como também a avaliação de ativos e empresas.

Capítulo 4: apresentam-se outras ferramentas de gestão, dando-se ênfase ao BSC, visto que a mesma será utilizada como estrutura básica para o desenvolvimento deste trabalho.

A segunda parte deste capítulo, traz algumas considerações sobre as ferramentas de gestão apresentadas.

Capítulo 5: são apresentados os aspectos metodológicos norteadores desta pesquisa sob dois aspectos: a estrutura geral da pesquisa e o detalhamento da mesma.

Capítulo 6: tem por finalidade apresentar o MEG – modelo base utilizado como origem da proposta, as etapas necessárias e sugeridas para adequação e utilização do Modelo de Excelência da Gestão Otimizada (MEGO), integrando às ferramentas de Gestão Gerenciamento de Processos, BSC e aos instrumentos do Marketing de Relacionamento no 22º Batalhão da Polícia Militar do Estado de São Paulo dentro das características estabelecidas no objetivo desta pesquisa.

Capítulo 7: apresenta-se a aplicação do modelo proposto na organização em estudo neste trabalho e os resultados preliminares alcançados.

Capítulo 8: apresentam-se as conclusões, as contribuições, as limitações e as recomendações para estudos futuros relacionados ao tema da tese.

2 AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE EXTERNO

É o objetivo deste capítulo, fornecer ao leitor os fundamentos conceituais desta pesquisa, descrevendo, sobretudo, o dinamismo do ambiente onde as atuais organizações estão envolvidas, a necessidade de se buscar mecanismos e ferramentas cada vez mais aprimoradas para sua sobrevivência e relacionamento eficaz, com seus mais diferentes públicos.

Inicialmente, no que tange às organizações, verifica-se em Mintzberg e Quinn (2001), as seis configurações estruturais, resultantes das atrações exercidas pelo ambiente sobre as organizações. Segundo os mesmos autores, quando se fala em “ambiente” está-se referindo às várias características do contexto externo das organizações, tais como àquelas relacionadas: ao mercado, ao clima político, às condições econômicas etc. São elas:

- **Organização empreendedora**, cujo caso clássico é a pequena empresa, controlada rígida e pessoalmente pelo seu proprietário;
- **Organização maquinal**, originária da Revolução Industrial, quando os empregos se tornaram especializados e o trabalho altamente padronizado. De acordo com autores, ao se comparar com as organizações empreendedoras, a organização maquinal aprimora em termos de sua administração;
- **Organização profissional**, exigida sempre que a organização se encontra em um ambiente estável, porém complexo. Tal complexidade requer descentralização para indivíduos treinados, e a estabilidade permite que se lhes apliquem habilidades padronizadas, possibilitando-os, assim, trabalhar com boa dose de autonomia;
- **Organização diversificada**, difere das outras em um aspecto importante: não se trata de uma estrutura completa, mas parcial, sobreposta às demais. Cada divisão tem sua própria estrutura;
- **Organização inovadora**, também chamada de “adhocracia” é uma estrutura orgânica que depende da coordenação do ajuste mútuo entre

seus peritos altamente treinados e altamente especializados. Tal organização encoraja pelo extenso uso de dispositivos de ligação – integrando gerentes, comissões permanentes e, acima de tudo, forças-tarefa e estruturas básicas;

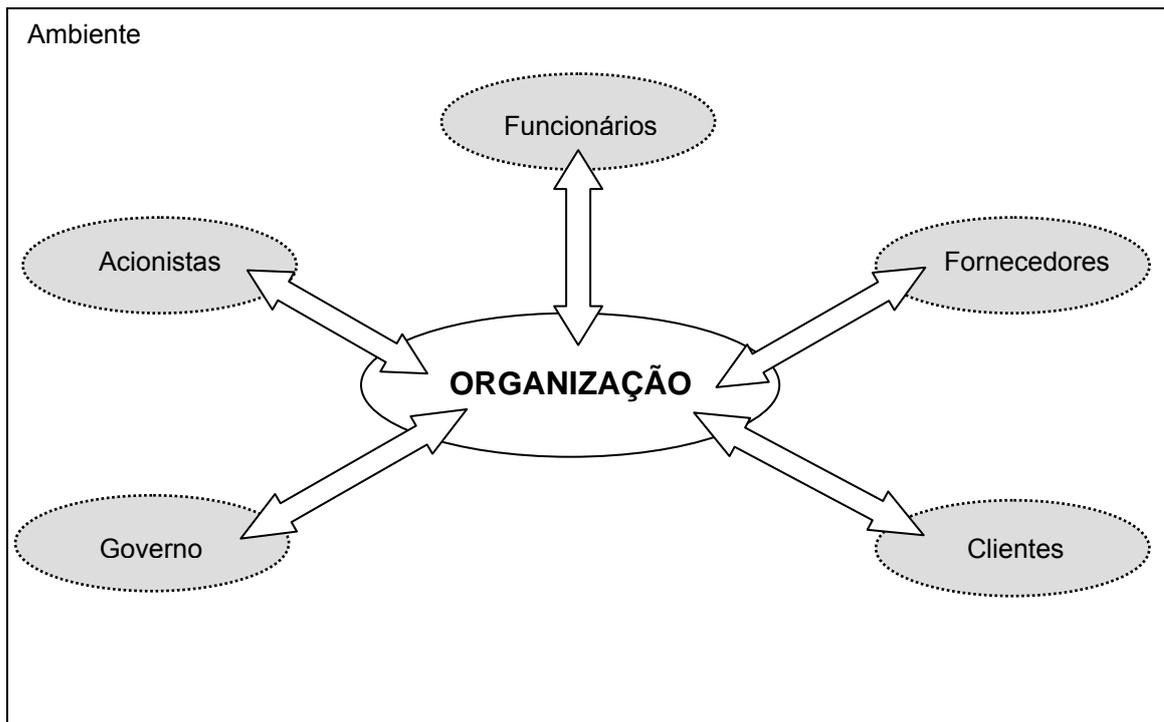
- **Organização missionária**, que se mantém unida, isto é, o que proporciona sua coordenação é a padronização de normas, o compartilhamento de valores e crenças entre todos os seus membros. E a chave para assegurar isso é sua socialização, efetuada através do parâmetro do *design* de doutrinação;
- **Organização política**, que tende a surgir quando nenhuma atração em particular domina. Essas organizações podem assumir várias formas que evocam conflitos – algumas temporárias, refletindo transições difíceis na estratégia ou na estrutura. Outras vezes, tais conflitos são mais permanentes, talvez porque a organização precise enfrentar forças competitivas internas (fortes departamentos de Marketing e Produção), talvez porque algum tipo de decadência política tenha se instalado; contudo neste tipo de organização, há a característica de estar suficientemente entrincheirada para suportá-la (se for, por exemplo, um monopólio ou entidade protegida pelo governo).

Juntas, essas configurações, ao que se parece, abrangem e contemplam boa parte do que se conhece sobre as organizações. No entanto, Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 347) esclarecem o ambiente como fator de contingência estrutural que afeta as organizações nas fases de formalização e elaboração, “[...] o ambiente influencia a eficácia por impor à empresa certos requisitos de coordenação e processamento de informações”. E relaciona cinco características ambientais específicas que são responsáveis por essa influência: mudança ambiental, complexidade, incerteza, receptividade e diversidade.

Ao observar as ponderações dos autores citados, pode-se recorrer, para melhor entendimento, ao modelo do Sistema Aberto. Tal Sistema foi utilizado inicialmente nas Ciências Biológicas, mais precisamente, no estudo dos organismos vivos e seus ambientes. Analogamente, verifica-se sua presença na Teoria Geral de

Sistemas (BERTALANFFY, 2008), no qual a organização é abordada também como um sistema aberto – exatamente, por permitir um relacionamento dinâmico com seu ambiente, sujeito a mudanças a cada momento (Figura 1), sem deixar de considerar também a dinâmica no relacionamento das suas partes que o constituem. O modelo estabelece os seguintes pressupostos:

- **Importação de energia do meio ambiente:** na busca de sua sobrevivência, capta no ambiente (mercado) os insumos necessários;
- **Processamento de energia:** com os insumos, a organização os transforma através de seus processos internos;
- **Exportação de energia após o processamento:** restitui ao mercado produtos/serviços processados;
- **Retorno a um ponto de equilíbrio após uma perturbação:** após a modificação de um estado anterior, ocasionado por alguma ocorrência, encontra-se um novo equilíbrio entre organização↔ambiente;
- **Realimentação que completa o ciclo importação-processamento-exportação:** as relações entre produtos/serviços devolvidas ao mercado influenciam, de alguma maneira, o próximo ciclo de recebimento de insumos;
- **Aumento da complexidade com o crescimento:** relacionado ao aumento no grau de complexidade de gestão organizacional e seu desenvolvimento;
- **Eqüifinalidade:** há uma infinidade de possibilidades para se atingir um estado final desejado.

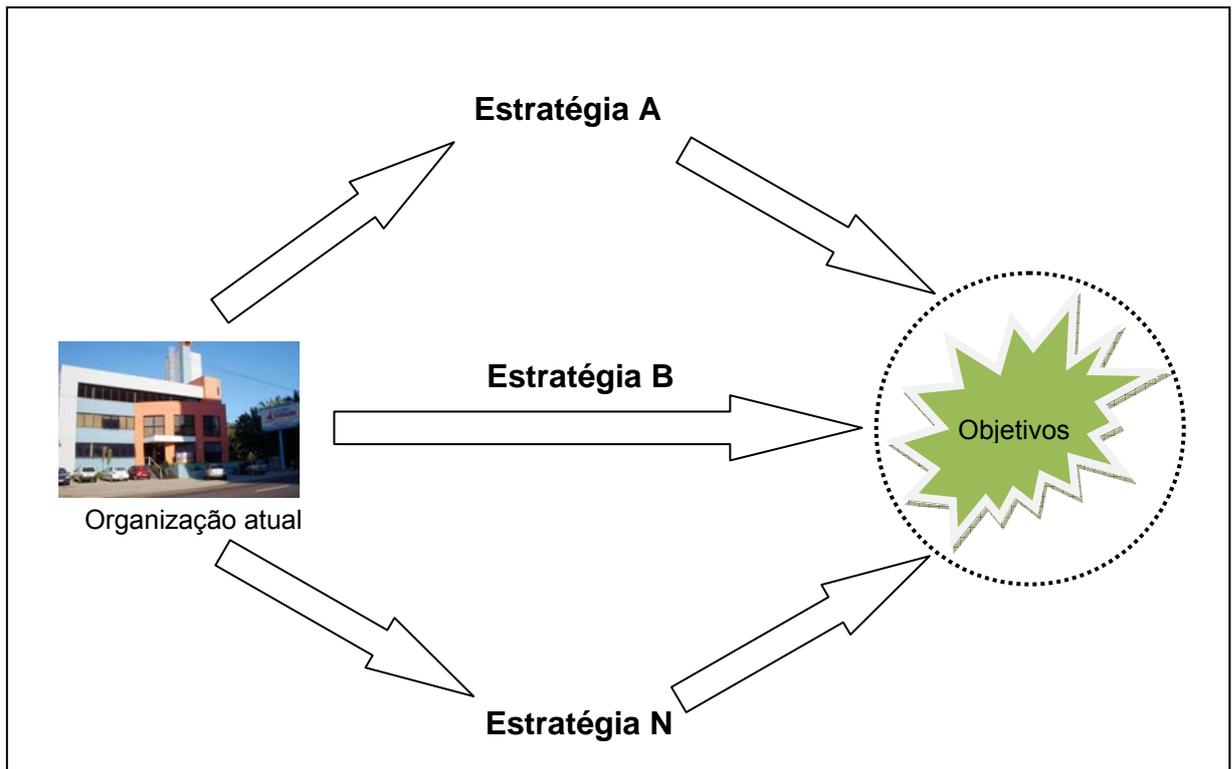


Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2006).

Figura 1 – Relação Entre Ambiente e Organização

Tomando-se como base a representação da Figura 1 e o pressuposto da eqüifinalidade (Figura 2) apresentado por Bertalanffy (2008), é possível verificar que uma organização eficaz também precisa satisfazer as demandas dos vários grupos de clientes que lhe proporcionam os recursos necessários à sua sobrevivência. Esta concepção é ratificada por Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 333), quando afirmam que “[...] uma organização satisfaz as demandas dos clientes por bens ou serviços desejáveis, provavelmente continuará desfrutando do apoio de seus clientes e assim sucessivamente em relação a seus outros grupos de relacionamento”.

Essa idéia é reforçada por Stoner e Freeman (1999, p. 46), quando enfatizam que “[...] hoje em dia, o ambiente externo passa por mudanças contínuas e rápidas, com efeitos de longo alcance sobre a organização e suas estratégias administrativas”.



Fonte: Adaptado de Bertalanffy (2008).

Figura 2 – Equifinalidade

A existência de inúmeras possibilidades organizacionais para alcançar determinados objetivos (BERTALANFFY, 2008), complementa a idéia de que as organizações devem buscar por procedimentos de integração entre a dinâmica ambiental e a dinâmica organizacional, ou seja, **planejamento e estratégias**.

Conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos. Toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças, ou restrições, para os administradores **estratégicos**. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Para Paese (2008), a orientação para o mercado e a inteligência estratégica podem ser entendidas como dois sistemas de monitoramento do ambiente que

visam tornar as organizações ágeis e competitivas frente às dificuldades que surgem no ambiente de negócio. Embora possuam alguma semelhança quanto aos objetivos, eles não podem ser confundidos, pois possuem focos e ferramentas de análise distintas.

Esta visão leva a compreender a organização em uma relação **simbiótica** com o ambiente, como observa Borenstein (1997), recebendo insumos, processando-os por meio dos seus meios e processos internos.

Para Ansoff (1986), a estratégia pode ser considerada como um conjunto de regras de tomada de decisão que têm como objetivo a orientação das ações no mercado de uma organização.

Outras definições sobre estratégia podem ser encontradas em Ackoff (1974), Porter (2005), Mintzberg (1987), Ohmae (1988), Hamel; Prahalad (2005), Bryson (2004), Henderson (1998), Quinn e outros (1998), Ghemawat (2000), Mintzberg; Quinn (2001), tais autores tendem a concordar com a concepção de Ansoff (1986), qual seja, a estratégia pode ser encarada como a expressão de utilização, pela organização, de suas forças (*strengths*). Dito em outras palavras, a estratégia pode ser encarada como os seus pontos fortes de uma organização, auxiliando no sentido de superar mudanças no ambiente, atender às necessidades reais de seus clientes e possibilitar um posicionamento que a destaque dos seus concorrentes de forma lucrativa e sustentável.

Em uma outra abordagem, Rese, Canhada e Casali (2008) concluem que a comunicação pode ser compreendida como uma forma de entender a prática estratégica, uma aproximação metodológica do processo e uma metáfora do mesmo. Assim sendo, apresenta-se o processo de formação, formulação e implementação da estratégia como uma construção organizacional pautada na interação entre os atores envolvidos, suas práticas discursivas e suas ações (individuais e coletivas) no âmbito organizacional.

Já em relação ao conceito de Planejamento, este pode ser entendido como um processo, segundo Oliveira (2004, p. 35): “[...] desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização”.

No mesmo sentido, Stoner e Freeman (1999) enfatizam que planejamento é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los.

Complementando, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2005) consideram que o planejamento é um processo formalizado para produzir e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisões.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 15)

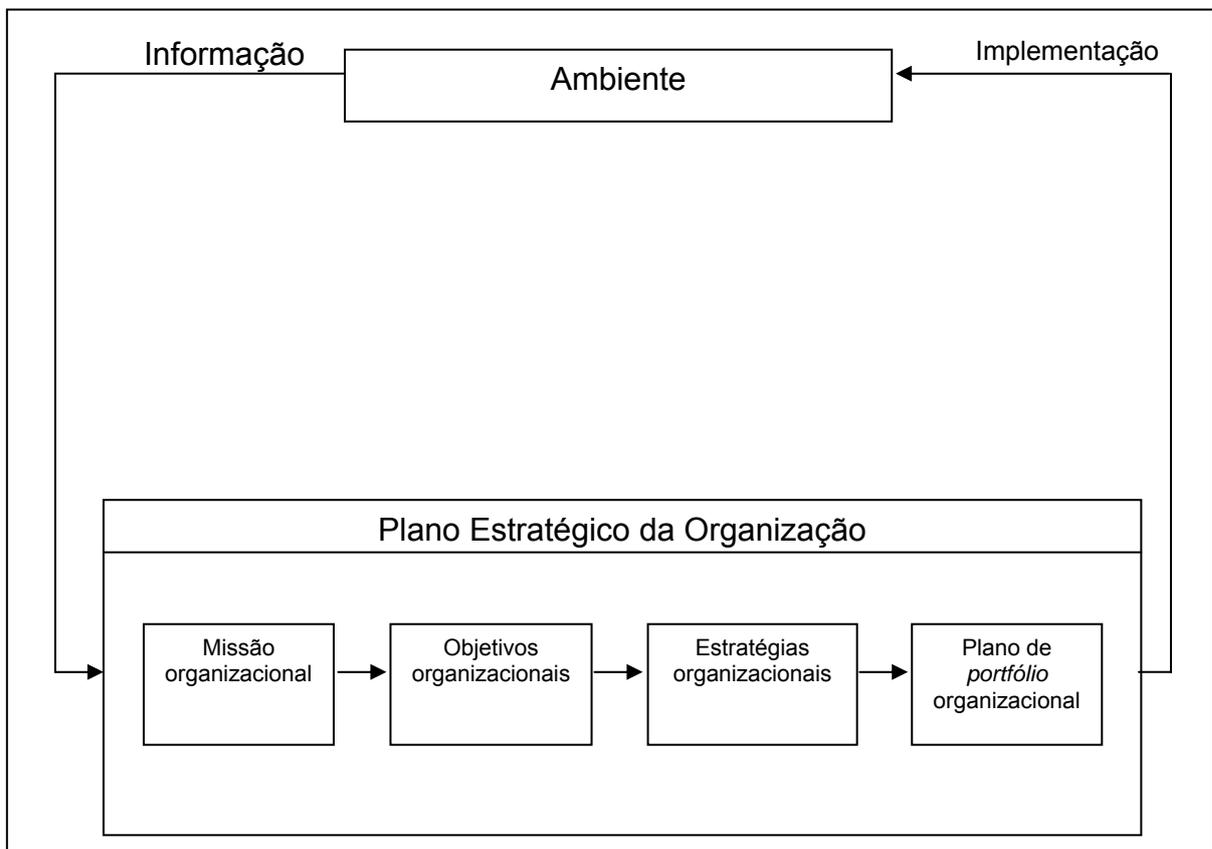
[...] o primeiro passo na evolução da administração estratégica foi dado na década de 50, quando as empresas inventaram uma abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro. A parte analítica dessa abordagem recebeu o nome de **formulação de estratégias**, e o processo pelo qual os administradores conjuntamente formulam estratégias tem sido chamado de **planejamento estratégico**. (grifo do autor).

As organizações possuem necessidades em termos de processo gerencial. Neste sentido, é necessário obterem um processo gerencial estruturado, que privilegie a visão sistêmica, a análise dos ambientes nas quais estão inseridas (incluindo-se o próprio ambiente interno), considerando-se as possíveis mudanças na orientação de mercado. Da junção dessas necessidades e dos conceitos (planejamento e estratégia) é que resulta a técnica denominada **planejamento estratégico**, cuja inter-relação pode ser verificada no livro *Corporate Strategy*, do autor Igor Ansoff em 1965, constituindo um marco inicial sobre as técnicas de Planejamento estratégico – PE.

Embora já não se possa mais qualificar a reação crítica ao Planejamento Estratégico como um fenômeno recente, para Mendes, Binder e Prado Júnior (2006), desde os anos 1980 são recorrentes os ataques à essa técnica. Tais ataques são oriundos tanto do meio acadêmico, como dos próprios praticantes, executivos, os quais, até então, se constituíram em difusores entusiasmados desta ferramenta gerencial. Tais questionamentos surgiram do acúmulo de evidências acerca de frustrações resultantes de estratégias e/ou de implementações ineficientes, alimentando o interesse de pesquisadores em debates que perduram até hoje – ainda que associadas a temáticas e questões teóricas mais atualizadas.

A Figura 3 procura demonstrar o processo de planejamento estratégico – PE, que se inicia quando a administração usa informações sobre o ambiente externo e

os pontos fortes e fracos da própria empresa, para desenvolver uma visão de longo prazo dos rumos que a organização deve tomar – a missão. A partir daí, o processo de planejamento avança para a especificação de como realizar essa missão. Esse processo envolve a criação de uma declaração de missão, seguida dos objetivos organizacionais e de um plano de *portfólio* organizacional que descreva as relações entre os vários produtos e linhas de produtos. Juntos, esses elementos formam o plano estratégico da organização. (CHURCHILL JR; PETER, 2000).



Fonte: Adaptado de Peter e Donnelly Jr (2007).

Figura 3 – O Processo de Planejamento Estratégico

Para Gracioso (2007), Wright, Kroll e Parnell (2000), Oliveira (2004) e Costa (2005) o planejamento estratégico é uma técnica que visa estabelecer estratégias competitivas através da elaboração de planos e a determinação de elementos que aproximarão as organizações de seus objetivos e metas.

O objetivo do PE está, segundo Pride e Ferrell (2001, p. 22), em “[...] avaliar os recursos e capacidades, financeiros e humanos, disponíveis numa organização, bem como o modo como o nível desses fatores poderá e deverá mudar no futuro”.

Kotler e Armstrong (2007, p. 19) compreendem PE como “[...] o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades de mercado”.

Complementando, compreendem que o PE ao nível de empresa, busca primeiro seu propósito e sua missão para que, em seguida, a administração decida qual o *portfólio* de negócios e produtos é o melhor para a empresa, bem como o apoio que deve ser dado a cada um.

Verifica-se em Gracioso (2007), que duas premissas são essenciais para o êxito de um PE ; é preciso ter uma **visão estratégica** ou “**missão da empresa**”, ou seja, é necessário que se tenha uma noção clara dos destinos da empresa, desenvolvida em resposta às três perguntas de Peter Drucker (GRACIOSO, 2007), o primeiro a formular:

1. Onde estamos – o que somos?
2. Onde queremos chegar – o que desejamos vir a ser?
3. O que é preciso fazer para chegar lá?

Nesse aspecto, torna-se importante a afirmação de Kotler (1997) segundo o qual, em se tratando de PE, não existe na literatura administrativa uma solução quanto ao seu ordenamento e desenvolvimento.

2.1 ESTRATÉGIAS DIANTE DA DINÂMICA AMBIENTAL

O ambiente em que as organizações e seus gerentes terão que trabalhar, segundo Sveiby (1998), já foi descrito com eloquência por muitos autores. Eles descrevem uma nova e perigosa era da sociedade, rotulando-a de “a sociedade da informação” (MASUDA, 1982), “a terceira onda” (TOFFLER, 1989), “a sociedade do

conhecimento” (MASUDA, 1982; NAISBITT, 1989) e “a era pós-capitalista” (DRUCKER, 1999). Como também intitulada “a era virtual” (RHEINGOLD, 2000) do conhecimento (SAVAGE, 1996) caracterizada pela “máquina inteligente” (ZUBOFF, 1988) e pela “irracionalidade” (HANDY, 1995).

Discutir se essas abordagens retratam com fidelidade e realidade as transformações de nossa época, talvez não seja o ponto mais importante deste trabalho. Aqui, importa analisar que toda a sociedade, principalmente as organizações, passam por um estágio em que os valores estão se transferindo de uma dimensão a outra, quer seja na produção, na economia, mas de uma forma geral, onde o **conhecimento humano** passa a ser a palavra-chave.

Esse novo mundo, prossegue Sveiby (1998, p. 30) “[...] já está apresentando desafios para as organizações e seus gerentes”. E é nesse cenário que as organizações e seu corpo gerencial já estão atuando. Essas entidades já foram rotuladas de “redes de pesca” (JOHANSEN; SWIGART, 1996) e “redes” (GRENIER; METES, 1992). Já foram descritas como “virtuais” (DAVIDOW; MALONE, 1993) de “irracionais” (BRUSSON, 1985), “tridimensionais” (CZARNIAWSKA-JOERGES, 1993), “hipertextuais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), “*ad hoc*” (MINTZBERG, 1978), “inteligentes” (QUINN, 1992; PINCHOT E PINCHOT, 1995), “transcendentes” (GUSTAVSSON, 1992), do “aprendizado” (SENGE, 2006) e “imaginárias” (HEDBERG, 2002).

Em suma, os gerentes de outrem podiam confiar na fidelidade de seus funcionários, virtude que era fruto da necessidade. Hoje e no futuro, não. Os operadores das organizações do conhecimento são trabalhadores com alto grau de escolaridade (DRUCKER, 1999) e profissionais liberais da reflexão (SCHÖN, 1983). São os “novos individualistas infiéis” (LEINBERGER; TUCKER, 1991), membros da geração X (COUPLAND, 1991) que formam segundo Sveiby (1998, p. 30), “[...] uma nova elite e se mantém bem informados por meio de seus contatos com clientes e fornecedores e de sua participação em redes informais onde o conhecimento flui com liberdade e as informações são abundantes”.

Para Antunes (2000, p. 18),

[...] as organizações, como sistemas abertos e dinâmicos, de qualquer natureza, são impactadas por tais mudanças. Entretanto, verifica-se que a propensão é a de se perceber somente grandes impactos, e não que da interação contínua de pequenos fatores resultam significativas mudanças.

Complementando, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5-6), justificam a importância do conhecimento atualmente, quando afirmam que:

[...] na nova economia o conhecimento não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim, o único recurso significativo atualmente. [...]. O fato de o conhecimento ter-se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade.

Klein (1998) estabelece que existem algumas tendências genéricas que podem agir de forma significativa para o desenvolvimento atual do conhecimento, dentre outras:

- A globalização da economia fez com que as empresas buscassem maior flexibilidade, inovação e velocidade de processo;
- A conscientização do conhecimento especializado, existente dentro dos processos e rotinas organizacionais, para se lidar com as pressões da globalização;
- Redes mais acessíveis de processamento de dados, propiciando uma oportunidade tanto para auxiliar o trabalho em equipe, quanto para se aprender uns com os outros (equipes e pessoas); e
- A conscientização do conhecimento como um fator de produção distinto e seu papel nas crescentes razões de valor contábil para o valor de mercado em setores baseados em conhecimento.

Corroborando a afirmação de Nonaka e Takeuchi (1997), mencionada no parágrafo anterior, Stewart (1998); Giansesi e Corrêa (1996), ressaltam que, hoje, os ativos necessários à criação de riqueza não são a terra, nem o trabalho físico, tampouco ferramentas mecânicas e fábricas; ao contrário, são os ativos baseados no conhecimento.

O que se observa a partir dessas afirmações – e que pode ser constatado em autores como Edvinson e Malone (1998), Stewart (1998) e Antunes (2000) – é que o valor real das empresas não pode e não deve ser estabelecido apenas pelo que é apresentado na contabilidade empresarial tradicional. O valor das organizações não está em sua estrutura física, ou mesmo em seus estoques. Ou seja, os relatórios fornecidos pela Contabilidade financeira não retratam certas realidades das empresas, visto o valor contábil das ações – estas, muitas vezes, abaixo de seu valor de mercado.

Essa diferença entre os dois valores vem sendo identificada como Capital Intelectual (não tendo sido especificado se o valor contábil é referente a cada elemento patrimonial ou se ao da empresa como um todo). Formas de identificar os fatores intangíveis que compõem tal capital, e que resultam em tal diferença, vêm sendo propostas.

A nova fonte de riqueza, segundo Brooking (1996), não é de natureza material, mas é constituída de informação, de conhecimento aplicado ao trabalho para a criação de valor para o cliente.

Apenas a utilização de tecnologias aplicadas a seus ativos físicos não assegura mais a sustentação de uma vantagem competitiva perene. A tendência é a de exigir novas capacidades para a obtenção de um diferencial competitivo contínuo. A capacidade de utilização e mobilização de ativos intangíveis torna-se de suma importância.

Para Gracioso (2007, p. 23) “[...] à medida que uma organização cresce em tamanho e complexidade, cresce também o número de decisões e ações, obrigatoriamente tomadas ou executadas no dia-a-dia, que têm relevância estratégica e de longo prazo”.

Nessa esteira, Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 34) enfatizam que “[...] a alta administração é a responsável final pela decisão final em se tratando de decisões estratégicas, mas a decisão é o auge das idéias, da criatividade, das informações e das análises de outras pessoas”.

Além de envolver mais de uma área da organização, as decisões estratégicas geralmente requerem a obtenção e alocação de recursos

dimensionados (humanos, organizacionais e físicos) envolvendo um longo período de tempo e são orientadas para o futuro, com ramificações a longo prazo. Em outras palavras, as decisões estratégicas requerem comprometimento. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 34).

Os autores Hamel e Prahalad (2005, p. 157-158) ratificam, de certa forma, as afirmações dos autores citados no parágrafo anterior, ao reafirmarem que “[...] transformar a intenção estratégica em realidade exige que todos os funcionários saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para a concretização da intenção estratégica”. Em suma, para Hamel e Prahalad (2005), a intenção estratégica precisa ser **personalizada** para cada funcionário.

Para os mesmos autores, as organizações devem ter na essência de sua competitividade a busca pela continuidade, criando constantemente novas fontes de lucro. Sendo assim, devem identificar em suas ações um conjunto de competências essenciais e não um conjunto de negócios independentes. Para Hamel e Prahalad (2005, p. 157-158), **competência essencial** “[...] é o conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma organização oferecer determinados benefícios a seus clientes, representados pelo valor percebido por estes”.

Sintetizando o PE, Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 24), tentam responder três perguntas básicas – ratificando o questionamento de Peter Drucker citado na página 41:

1. O que a empresa está fazendo agora?
2. O que está acontecendo no ambiente?
3. O que a empresa deveria estar fazendo?

Ou seja, no nível estratégico, o processo de planejamento leva à construção de cenários, que permitem identificar as forças que determinam o futuro de um negócio, num prognóstico do que pode vir a ser a organização, dada a conjuntura atual. (ROSS; GREENO; SHERMAN, 1998, p. 100-110).

Gracioso (2007) enfatiza que a “missão da empresa” permeia todas as decisões estratégicas. Mas, não basta que apenas se tenha essa visão estratégica do futuro. É preciso que esta visão seja partilhada por todos aqueles que rodeiam o

primeiro escalão. Só assim se cria na organização a “postura estratégica”, que é a transposição do planejamento estratégico para o gerenciamento estratégico.

Assim, a estratégia empresarial segundo Andrews, citado por Mintzberg e Quinn (2001, p. 59), é “[...] um processo organizacional, de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada”. Não obstante, pode-se extrair desse processo dois aspectos relevantes, inter-relacionados na vida real, mas separáveis para efeito de análise. O primeiro poderá ser chamado de **formulação** e o segundo, de **implementação**.

Complementando o pensamento de Mintzberg e Quinn (2001), encontra-se em Borenstein (1997) que essas etapas citadas no parágrafo anterior, adicionadas à etapa de controle, são as seqüências naturais para a continuação do ciclo estratégico e da administração estratégica. Desta forma, deve-se encarar o pensamento estratégico como fator inerente à condução dos negócios e o PE como um conjunto de procedimentos, em torno do qual todos os sistemas organizacionais podem e devem ser integrados.

Partindo dessas considerações, pode-se indagar, então, por que as organizações enfrentam tantos obstáculos e dificuldades na implementação de estratégias bem formuladas? Possivelmente uma resposta seria encontrada, analisando-se não o PE em si (devido ao fato de essa ferramenta vir sendo trabalhada e adaptada há algum tempo, frente aos desafios impostos pelo mercado).

O que parece, ao se observar a literatura atual a respeito, é que os procedimentos para a implementação do PE, efetivamente, não se ajustaram à nova realidade exigida pelo mercado. Como pode-se constatar em Kaplan e Norton (2000), um problema é que as estratégias – a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor – estão mudando, mas as ferramentas para a mensuração das estratégias ficaram para trás. Essa desatualização das ferramentas de mensuração talvez se justifique, segundo os autores, pelo fato de estarmos, no passado, numa economia dominada por ativos tangíveis, onde as mensurações financeiras eram adequadas para registrar no balanço patrimonial das empresas, bem como os investimentos nos estoques e no ativo imobilizado. Mas a economia de hoje, na qual os ativos intangíveis se tornam a principal fonte de vantagem

competitiva, exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e nas estratégias criadoras de valor, constituídas a partir desses ativos. Na falta dessas ferramentas, as empresas têm dificuldades em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir.

Ainda para Kaplan e Norton (2000, p. 13):

A maioria das organizações de hoje opera por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas muito mais próximas dos clientes do que o pessoal das grandes organizações. Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos funcionários, do que investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital. Portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e funcionários estejam alinhados e conectados com a estratégia.

Hoje, segundo Campos (1998, p. 15), para serem bem sucedidas num mercado de alta segmentação onde a inovação, a rapidez e a qualidade são primordiais, “[...] as organizações precisam saber trabalhar em uníssono com seus clientes, parceiros e fornecedores, em ambientes onde as funções se entrelaçam e esvanecem para dar prioridade aos processos”.

Nesse sentido salienta Nonaka e Takeuchi (1997, p. 10), “[...] o compromisso pessoal dos funcionários e sua identificação com a empresa e sua missão tornam-se indispensáveis”. Complementando, os autores afirmam que a criação do novo conhecimento envolve tanto ideais quanto idéias. É o que serve de combustível para a inovação. A essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma perspectiva específica ou ideal. Criar novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela, em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal.

Na visão de Sveiby (1998) a inovação aumenta as chances de se chegar ao sucesso. Em geral a inovação é promissora e possibilita retorno considerável e atraente para a organização, entretanto, em outras ocasiões o resultado que se espera pode não ser alcançado. O segredo do sucesso pode estar na habilidade de se descobrir quando a inovação é necessária ou não.

E sob esse prisma, muitas vezes os funcionários das organizações levam consigo um grande potencial para a inovação, mas não relacionam as novas informações às suas responsabilidades, advindas de novos contextos e paradigmas. É necessário, então, propiciar-lhes condições para isto. Assim se faz a necessidade de motivação e o aprendizado dos funcionários.

Guthrie (2001) destaca que, os ativos intelectuais desta nova era da informação são os elementos mais importantes para a competitividade das organizações. Sobre isso, é possível afirmar que são estes ativos intelectuais (como conhecimento, idéias, experiências e inovações dos indivíduos), que, quando identificados, agregam valores ao negócio.

Nesta esteira, Oliveira e Pereira (2008) verificam que a Gestão de Conhecimento (GC) é percebida, por vezes, na literatura, como mais uma ferramenta necessária para a diferenciação em relação à concorrência e sobrevivência sustentável das organizações.

Assim, para Stewart (1998), nesta sociedade do conhecimento, a informação é a matéria-prima mais importante para desenvolver as atividades. E existe um percentual crescente de trabalhadores do conhecimento: a informação e conhecimento são tanto a matéria-prima quanto os produtos de seu trabalho. E, de fato, não é apenas um número maior de pessoas que está executando trabalho do conhecimento – o que está aumentando é o conteúdo de conhecimento de todo o trabalho.

Nonaka e Takeuchi (1997), Zuker (1998) afirmam que, a partir do momento em que os funcionários se deparam com novas informações, as suas taxas de aprendizado começam a crescer. O desafio, então, é estimular o aprendizado rápido, fazendo com que os funcionários e grupos demandem competência, reflexão e transformação.

Sveiby (1998, p. 9) complementa essas colocações, afirmando que

[...] as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.

A constatação de Sveiby (1998), pode ser verificada e ratificada em Whiteley (1992), quando este afirma que as empresas e seus gerentes precisam mostrar aos seus funcionários que a tarefa número um da organização é servir os seus clientes – e que eles, os funcionários, são a chave para todo o sistema.

E nesse mesmo sentido, Xavier (1998) destaca a diferenciação entre satisfação e retenção dos clientes. Satisfazer significa agregar, contentar e cumprir requisitos. Já a palavra reter sugere segurar, manter, conservar.

Neste contexto, o verbo reter indica ação pró-ativa, enquanto satisfazer implica reação. Entretanto, apesar de estas diferenças não terem um grau de complexidade considerável para o seu entendimento, o que se observa é que as organizações continuam criando apenas medidas de avaliação no sentido de medir altos níveis de satisfação, desconsiderando as medidas de retenção dos clientes.

Verifica-se em Prusak e Davenport (1998), Possamai (1997) e Monthly (1999), um entendimento de que o conhecimento e a integração dos processos são muito relevantes, pois formam um grupo de tarefas integradas que produzem um produto ou serviço com o intuito de satisfazer um determinado cliente, ou o relacionamento cliente-fornecedor, interagindo na busca de um objetivo comum.

Finalmente, observa-se em Possamai e outros (1997), bem como em Adair e Murray (1996) que o gerenciamento de processos pode ser considerado como um conjunto de elementos (pessoas, equipamentos, informações, energia, procedimentos e materiais) relacionados a atividades com o objetivo de gerar resultados específicos, baseados nas necessidades dos consumidores. Tudo isso interagindo de forma contínua e progressiva.

O gerenciamento de processos, complementa Harrington (1997), é a busca de atividades que agregam valor, segundo o cliente.

2.2 A INTEGRAÇÃO ENTRE MEDIDAS QUANTITATIVAS, QUALITATIVAS E MERCADOLÓGICAS

Para Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), padrões físicos, monetários e de

tempo são usados comumente como padrões de controle quantitativos. Porém, os não-quantitativos, ou qualitativos, também são importantes. Os autores ainda reafirmam que, esse método se baseia em critérios que não são facilmente mensuráveis, entretanto desempenham um papel importante no processo de controle e podem ser decisivos.

Kaplan e Norton (2004, p. 7) nesse mesmo sentido, reafirmam que

[...] os executivos também compreendem que os indicadores contábeis e financeiros tradicionais, como retorno sobre o investimento e lucro por ação, às vezes emitem sinais enganosos para fins de melhoria contínua e inovação – atividades exigidas pelo ambiente competitivo da atualidade. E que os indicadores tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem na era industrial, mas estão em descompasso com as habilidades e competências que as empresas tentam dominar hoje.

Essas afirmações são corroboradas por Campos (1998, p. 21), ao dizer que

[...] quando o enfoque de uma organização é orientado essencialmente para as variáveis financeiras há o perigo de que os sistemas de medição do desempenho motivem os gerentes a concentrar esforços quase exclusivamente no lucro a curto prazo e na redução de custos, ignorando muitas vezes fatores críticos que determinam o sucesso a longo prazo dos negócios.

Outros autores ratificam essa questão. Eccles (1991), Meyer (1994) e Drucker (1995), dentre outros, já criticavam a utilização de medidas estritamente financeiras para avaliar o desempenho empresarial. Eccles (1991, p. 132) relata que, “[...] em 1951, o então presidente da General Electric (GE), descontente com a ênfase atribuída aos indicadores financeiros, havia designado um comitê para identificar outras medidas-chave da performance organizacional”. Da mesma forma, Meyer (1994, p. 97), destaca a inadequação de medidas financeiras para tomada de decisões: “[...] o fato de que um projeto está seis meses atrasado e US\$ 2 milhões acima dos custos não diz nada sobre o que saiu errado e o que fazer na seqüência”. Ainda Drucker (1995), partindo do pressuposto de que o papel da empresa é criar riqueza, avalia os sistemas financeiros tradicionais como pobres em fornecer informações para esse fim. Portanto, estes autores sugerem outras dimensões a serem monitoradas para uma visão mais abrangente do desempenho.

Para Kaplan e Norton (1997), o sistema de desempenho deve deixar claro que as medidas financeiras e as não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores de sucesso a longo prazo.

Davenport (1994) esclarece que no decorrer do tempo, além dos indicadores financeiros e de qualidade, outras organizações partiram para outros tipos de abordagens, implementando programas direcionados para o mercado, aumentando sua relação com o cliente. Outras optaram pelas competências essenciais ou pela reengenharia dos processos fundamentais dos negócios. Ainda outras, enfatizaram a gestão dos recursos humanos estratégicos, e muitas outras, a tecnologia da informação.

Csillag (1995); Edvinson e Malone (1998) esclareceram que o núcleo da chamada economia do conhecimento é constituído por grandes fluxos de investimentos em capital humano, bem como na informática. Mesmo assim, os componentes capital humano e intelectual são desconsiderados na contabilidade tradicional.

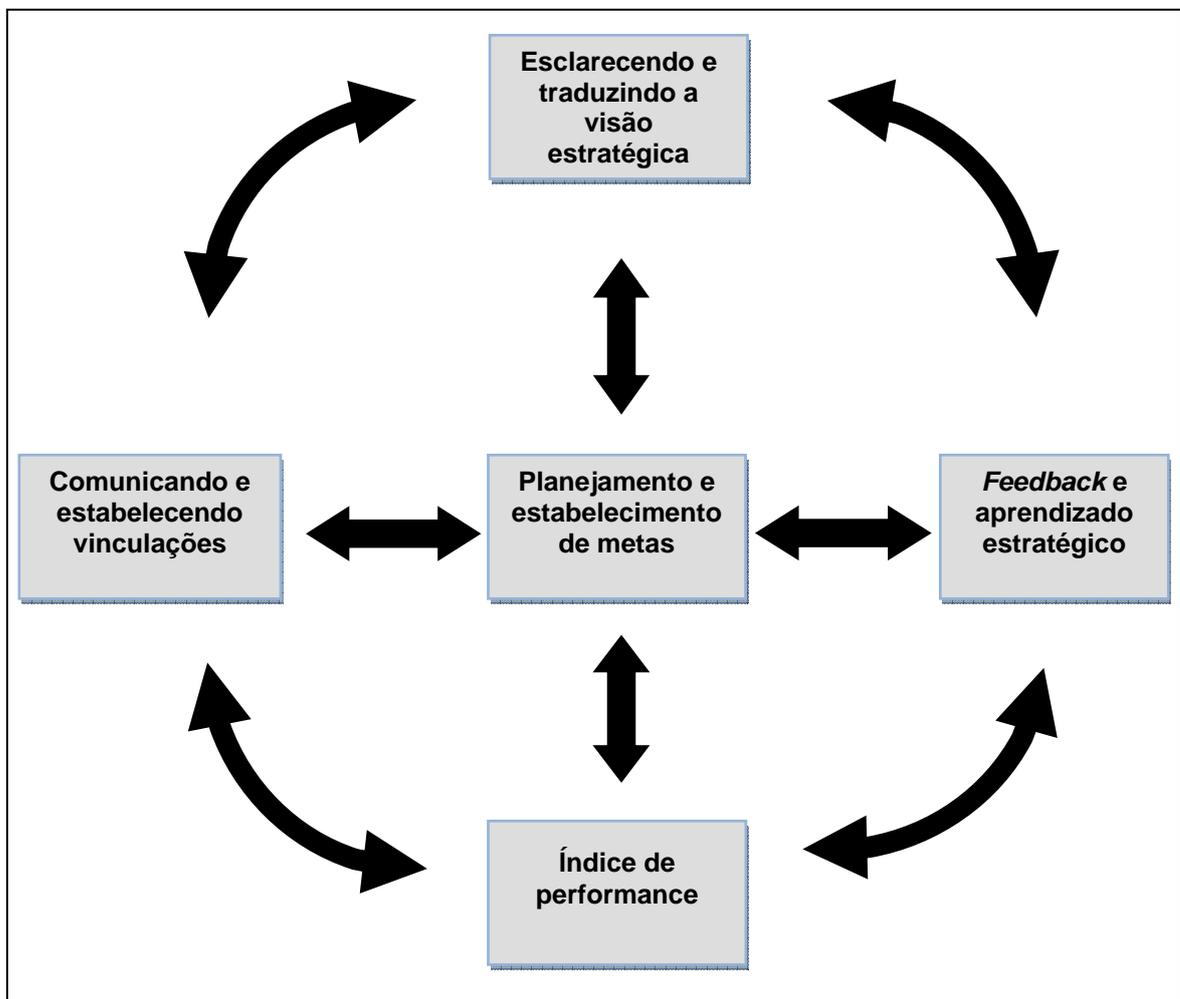
Ao considerar as limitações existentes nos indicadores financeiros de fornecerem informações exigidas pelo mercado, muitas organizações adotaram a qualidade como pedra fundamental de gerenciamento.

Todavia, apesar dessa evolução quanto às dimensões a serem abordadas pelas organizações, as medidas ofertadas pela abordagem da Qualidade Total (QT) se apresentaram insuficientes às exigências do mercado. Muitas empresas que conquistaram prêmios de qualidade não apresentaram os resultados esperados, principalmente no que diz respeito ao aspecto financeiro.

Somente as medidas financeiras são inadequadas para conduzir de forma global a trajetória organizacional, ou seja, orientar e avaliar o caminho organizacional dentro de um mercado competitivo. As medidas financeiras mostram apenas um lado de um todo, não fornecendo orientações que devem ou deveriam ser utilizadas para criar ou agregar valores financeiros futuros. Complementando,

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que um modelo ampliado da contabilidade financeira – de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma organização, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, bem como clientes satisfeitos e fiéis – poderia contribuir de forma mais efetiva à gestão das organizações.

Não desconsiderando as medidas financeiras, deve-se considerar medidas não-financeiras dentro das dimensões do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento que, dentro de uma sinergia, traduzam a estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis. (Figura 4)



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Figura 4 – Índice de Performance Como Estrutura Para Ação Estratégica

Para Ostrenga e outros (1997), a ênfase no sistema de comunicação nos níveis mais elevados da empresa deve refletir a importância relativa dos diferentes

aspectos do desempenho, conforme indicado pelos fatores críticos. Assim, se estiver efetuando esta análise abaixo do nível de controle estratégico, também deverá identificar os fatores de sucesso ligados aos objetivos específicos da divisão ou departamento.

A priori, os sistemas de medição de desempenho devem funcionar como um aviso antecipado e direcionar a atenção para uma área com possíveis problemas para que se possa, em tempo hábil, tomar as devidas providências. Mas, o contrário também pode acontecer, isto é, o sistema apontar uma oportunidade em tempo suficiente para ser bem aproveitada.

É possível observar a partir dessas afirmações que o sistema de medição deve desempenhar um papel preponderante dentro da organização, ressaltando a todos o que é realmente mais importante a ser atingido, bem como possibilitar aos funcionários a visão de todo o processo de criação de valor e a importância de sua posição individual neste processo. Finalmente, este processo pode servir como base para um sistema de premiação, tais como, recompensas, promoções, reconhecimentos e avaliações, sendo freqüentemente fundamentados nos resultados de desempenho demonstrados pela utilização de indicadores de desempenho.

Ostrenga e outros (1997), Booth (1998) e Costa (2001), complementam que cinco atributos são necessários à maioria dos sistemas de indicadores de desempenho:

1. Refinar o conjunto de medidas, de forma que se apresente um quadro equilibrado dos diferentes aspectos do desempenho;
2. Garantir que os aspectos do desempenho, que são realmente importantes nos níveis elevados da organização, sejam adequadamente refletidos nos indicadores de desempenho de toda a organização;
3. Desenvolver um sistema de premiação que apóie a compreensão dos temas estratégicos das organizações;
4. Prover contexto significativo para a medição de desempenho; e

5. Apresentar as informações de forma que possam ser rápida e facilmente interpretadas.

2.3 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Neely (2003, p. xi) chama a atenção para o crescimento da preocupação com medidas de avaliação da performance organizacional, ressaltando que:

[...] novos relatórios e artigos sobre o tema estão aparecendo numa taxa de um a cada seis horas, para cada dia de trabalho, desde 1994. Uma pesquisa na Internet revela mais de 12 milhões de sites dedicados ao assunto, de um total de menos de 200.000 em 1997.

Em uma primeira análise, uma das razões para essa evolução pode estar atrelada à difusão da filosofia da qualidade, em particular do princípio “[...] só se pode gerenciar aquilo que se pode medir”. De acordo com esse princípio, o objetivo primário de medir a performance é permitir aos gestores entenderem onde sua organização está e o que pode ser feito para aperfeiçoar o desempenho. O motivo é aceitável, ao se considerar a competitividade crescente no mundo dos negócios.

Entretanto, o próprio Neely (2004, p. 31) apresenta outras duas razões: “[...] os vieses dos sistemas tradicionais utilizados por diversas empresas para a avaliação da performance, e o fato dos agentes (*drivers*) que provocaram essa obsolescência também oferecerem soluções para corrigir tais vieses”.

Dentro dessa perspectiva, é importante conceituar a performance sob o ponto de vista das organizações. A performance organizacional é, segundo Rezende (2003), um conceito multidisciplinar, trabalhando por diversas áreas do conhecimento, tais como: Administração, Psicologia, Economia, Informática, Teoria das Decisões, Ciências Contábeis, dentre outras. Sua operacionalização ocorre por meio de indicadores que buscam quantificar o desempenho das organizações, tais como: retorno sobre os investimentos, crescimento das vendas e participação de mercado. que buscam quantificar o desempenho das organizações.

Prosseguindo na conceituação, Tenório (2001) entende por performance organizacional, palavra inglesa que pode ser traduzida por desempenho, como um conjunto de medidas que analisam como as organizações tiram proveito dos recursos que dispõem, como reagem às oportunidades e ameaças e quando os objetivos são alcançados. Além disso, através de mecanismos de controle, esse conjunto de medidas também avaliam a eficiência, a eficácia e a efetividade de suas ações.

Na concepção de Fernandes (2004), a abordagem utilizada para explicar a performance de uma organização é conhecida como visão da empresa baseada em recursos (VRB). A abordagem propõe que toda empresa é baseada em recursos físicos, financeiros e humanos. O delineamento da estratégia começa pelo entendimento destes recursos e, conseqüentemente, o desempenho organizacional resulta da forma como tais recursos são gerenciados.

Complementando, Marr e outros (2003) afirmam que quando as empresas implementam estratégias que atendem às oportunidades do mercado, explorando, neste sentido, os seus recursos e suas capacidades internas, obtêm bom desempenho organizacional, além de criação de riqueza. Prosseguindo, Day e Reibstein (1999) esclarecem que, em um ambiente competitivo, as empresas procuram desenvolver e sustentar as vantagens competitivas, que se baseiam nos ativos e nas capacidades que lhes garantem posições competitivas superiores, sobre os concorrentes. E em ambientes dinâmicos, as empresas devem focalizar, cada vez, mais estratégias para renovação das vantagens.

Ainda em relação aos vieses dos sistemas tradicionalmente utilizados, Neely (2004, p. 36-37) propõe as seguintes imagens: um motorista que dirigisse um automóvel olhando apenas para o espelho retrovisor, ou um tenista que jogasse olhando apenas para o placar, em vez de se concentrar no adversário e na bolinha. Não é difícil imaginar os resultados, em ambos os casos. O autor ainda argumenta, que esse é o problema de muitas das medidas, predominantemente financeiras, adotadas pela organização: “[...] falam sobre o que aconteceu na última semana, último mês ou último ano, mas não fornecem nenhuma indicação sobre o que acontecerá na seqüência”.

Ampliando essa questão, verifica-se em Arnosti e Neumann (2001) que os tradicionais modelos contábeis – no que se refere aos parâmetros de avaliação do patrimônio, objeto fim das avaliações – requerem uma suplementação de informações, visto que um novo valor está influenciando diretamente o valor real das organizações, ou seja, o capital intelectual.

Além disso, segundo Ferraz (1997), percebe-se que a atenção dirigida aos ativos intelectuais é amplamente merecida, visto que as organizações e os negócios estão se redefinindo em termos de formatos e meios de transações comerciais. Fatores como imagem, reputação, tecnologias de informação, carteira de clientes, flexibilidade operacional, canais de distribuição, domínio de conhecimentos, marcas, patentes, dentre outros, passam a ser importantes.

Como se pode observar, o tema avaliação da performance organizacional vem recebendo atenção crescente já há alguns anos. Percebe-se, pela argumentação dos autores acima citados, que há uma necessidade real de se medir novas dimensões da performance organizacional.

Face a decantada insuficiência dos sistemas tradicionais para medir a performance, novos sistemas foram sendo propostos na mesma esteira, apresentados por Ferraz (1997), por Arnosti e Neumann (2001). Em Eccles (1991, p. 132), verifica-se o relato da investigação sobre novos indicadores de performance para a GE, em 1951, quando o Comitê propôs “participação de mercado, produtividade, atitudes dos empregados, responsabilidade pública e equilíbrio entre metas de longo e curto prazo”.

Drucker (1995, p. 58) também sugere informações que os gestores deveriam utilizar: informações de fundamentos, produtividade, competência e alocação de recursos.

As primeiras referem-se ao fluxo de caixa, liquidez, estoques, etc. que, se estiverem em ordem, não dizem muito, mas, se não estiverem, indicam um problema a ser identificado e tratado. Produtividade aponta para o uso dos recursos ou fatores produtivos – chave da empresa. Informações de competência sinalizam a capacidade da organização de criar valor no futuro. Por fim, alocação de recursos trata de como a organização está destinando seus recursos escassos, como capital e pessoas.

O argumento apresentado pelo autor no parágrafo anterior, é ratificado por Neely (2004, p. 10), quando cita Jack Welch, ex-CEO da GE:

Nós sempre dissemos que se você tivesse que escolher três medidas para sobreviver, elas seriam satisfação dos empregados, satisfação dos clientes e fluxo de caixa. Se você tem fluxo de caixa, o resto está funcionando. Se você tem clientes altamente satisfeitos, você vai ganhar participação de mercado. E se você tem empregados satisfeitos, você terá produtividade.

Finalizando, é importante ressaltar, com base em Straioto (2000), que as organizações que ainda não visualizaram a importância dos investimentos em educação e treinamento em capital humano encontram-se em desvantagem em relação às demais. Entretanto, de nada adianta se as organizações ainda não compreenderam a importância do papel desempenhado pelo capital intelectual no seu patrimônio e na criação de valor para a organização moderna. Portanto, uma organização que não detém conhecimento e limita-se a adquirir tecnologias, tem sua capacidade de crescimento reduzida. O grau de sucesso na competitiva economia está vinculado diretamente ao seu capital intelectual. Neste caso, o capital intelectual da organização ocupa papel estratégico dentro das organizações, e se transformará em vantagem competitiva se ela própria souber usá-lo e desenvolvê-lo. Assim, as organizações, na busca de vantagem competitiva, procuram contratar, investir e incentivar os seus colaboradores.

2.4 A GESTÃO ESTRATÉGICA E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Costa (2005, p. 54) conceitua formalmente Gestão Estratégica como “[...] o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da organização, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização”. Tem por finalidade, prossegue o autor, assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno.

Em outras palavras, poder-se-ia dizer então, que a capacidade de conhecer o que se quer, definir os limites necessários e, por último, ter de mensurar estes aspectos, são elementos essenciais a qualquer tipo de monitorização, inclusive o PE.

Seguindo esse raciocínio, Harrington (1997) ressalta que uma das alternativas de que as organizações dispõem para o monitoramento da direção desejada e o alcance dos objetivos pelo PE é a utilização de indicadores de desempenho. Baurem (2000) acompanha e complementa a idéia ao enfatizar que, com relação ao acompanhamento do PE na condução das atividades das organizações, além de sua definição e execução mais acertada, existe a necessidade de eles estarem consubstanciados com sistemas de avaliação de desempenho. Esses sistemas de avaliação de desempenho, por sua vez, possibilitam a operacionalização, a monitorização e a reavaliação das operações diárias da organização, com o objetivo de se obter a sincronia entre a definição e a execução da estratégia.

Segundo Monthly (1998), uma organização sem a dimensão de um fator humano bem sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica.

Alguns autores, tais como Simons (1993), Rummler e Brache (2007), Takashina e Flores (1996) e Rose (2006) ressaltam que os indicadores são necessários ao planejamento e controle dos processos das organizações, pois oferecem a oportunidade de estabelecer metas quantificáveis, assim como a possibilidade de análise crítica do desempenho da organização para as tomadas de decisões e para a retroalimentação do planejamento.

É importante ressaltar também que, na visão de Melnyk e outros (2004), os indicadores devem ser mensuráveis em termos quantitativos e qualitativos e comparáveis às referências especificadas. Devem ser consistentes com a capacidade das operações em proporcionar valor para os clientes e demais *stakeholders*. Para serem eficientes, eles devem ter um significado, e fazer sentido para as pessoas que os utilizam. As ações e decisões tomadas pelas pessoas é que determinam a natureza e valor dos indicadores criados.

Nesse mesmo sentido, o Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão – PPQG (2004) destaca que a excelência e o desempenho são funções do atendimento, de forma harmônica e balanceada, das necessidades e interesses de todas as partes interessadas na organização que incluem, de forma geral, os clientes, os acionistas, as pessoas, os fornecedores e a sociedade e comunidade. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores, estes, devem refletir as necessidades e interesses de todas as partes, levando a organização a tornar-se mais competitiva.

Kaplan e Norton (1997, p. 21) ratificam o exposto nos parágrafos anteriores ao afirmarem que, “Medir é importante: o que não é medido não é gerenciado.”

Em Simons (1993), Rummler e Brache (2007), Takashina e Flores (1996) e Rose (2006), verifica-se que, a inovação e a dinâmica no ambiente empresarial se fazem presentes a todo instante; logo, o poder de previsibilidade e estabilidade desses ambientes já não se apresenta de forma regular. Conseqüentemente, as formas de mensuração não podem e não devem ser mais as mesmas. Não podem apenas abordar uma única dimensão, pois o que aconteceu no passado possui um valor relativo no presente, mas os fatos que irão acontecer, estes sim, tenderão a fazer a diferença futura para as organizações.

Finalmente, Kaplan e Norton (2001, p. 34) corroboram essas afirmações, quando constatarem que:

[...] rapidamente aprendemos que a mensuração envolve conseqüências que vão além do simples relato do passado. A mensuração converge o foco para o futuro, pois os indicadores escolhidos pelos gerentes comunicam à organização o que é importante. Para o pleno aproveitamento desse poder, a mensuração deve integrar-se ao sistema gerencial.

Ao se utilizar uma ferramenta de gestão que opere com elementos essenciais (como áreas chaves de negócio, cadeia de processos, aspectos financeiros, dentre outros), esta tende a gerar indicadores mais consistentes, favorecendo o estabelecimento de metas e objetivos, bem como seu desdobramento pelos mais variados níveis da organização.

3 ATIVOS: CONCEITO E TIPOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o conceito de ativo, sua classificação e importância, suas características e como são realizadas as avaliações dos mesmos nas empresas, suas técnicas de avaliação e principais aplicações.

Para Ludícibus (2000, p. 129):

[...] os ativos representam benefícios futuros esperados, direitos que foram adquiridos pela entidade como resultado de alguma transação corrente ou passada. Nessa definição observa-se a ênfase dada ao processo produtivo dos quais o ativo detém a potencialidade maior.

Na visão de Ludícibus (2000, p. 129) “[...] o ativo é, o conjunto de meios ou matéria posta à disposição do administrador para que este possa operar de modo a conseguir os fins que a entidade entregue à sua direção tem em vista”.

O mesmo autor complementa sua argumentação, afirmando que o estudo do ativo é o capítulo fundamental da Contabilidade, porque à sua definição e avaliação está ligada a multiplicidade de relacionamentos contábeis – que envolvem receitas e despesas. [...] o ativo deve ser considerado à luz de sua propriedade e/ou à luz de sua posse e controle, precisa estar incluído algum direito específico e benefícios futuros e precisa ser exclusivo da entidade.

Para Marion (2005, p. 171-172) “[...] os ativos permanentes podem ser classificados em tangível ou corpóreo e intangível ou incorpóreo”. Entendendo-se por ativo permanente todo ativo de natureza relativamente permanente, que se utiliza na operação dos negócios de uma empresa e que não se destina à venda, isto quer dizer que não basta que se tenha uma ou duas características apenas, são necessárias as três, concomitantemente, ou seja:

- a) Natureza relativamente permanente;
- b) Ser utilizado na operação dos negócios; e
- c) Não se destinar à venda.

3.1 ATIVOS TANGÍVEIS

Segundo Ludícibus (2000), dentro dos ativos, de modo geral, encontram-se os bens tangíveis, por exemplo, os terrenos, imóveis e veículos, os quais possuem como característica principal a sua utilização no processo produtivo da empresa. O autor lembra ainda que a “vida” de um ativo deve estender-se por um pouco mais de tempo do que a capacidade de produção a que estão destinados, ou seja, são bens de longa duração.

Na mesma esteira, Marion (2005) enfatiza que os ativos tangíveis são aqueles que têm uma substância concreta e que podem ser tocados, palpados como por exemplo:

- a) Sujeitos a depreciação: edifícios e equipamentos;
- b) Não sujeitos a depreciação: terrenos e obras de arte; e
- c) Sujeitos a exaustão: reservas minerais e florestais.

Hendriksen e Van Breda (1999) apontam algumas características fundamentais para se analisar um imobilizado tangível que esteja sujeito a algum tipo de depreciação. Os autores lembram que os bens tangíveis são mantidos dentro da empresa com a finalidade específica de produzir outros bens ou serviços no curso das operações rotineiras, tendo vida limitada. Tal duração pode consistir em uma quantidade de anos já prevista de acordo com seu desgaste, precisando ser substituído em algum momento. O imobilizado tangível pode significar muito pouco em algumas empresas, porém, em outras, sua significância é considerável. Um dos grandes problemas ligados ao imobilizado tangível é o seu tempo de vida útil, a forma de avaliação e a forma como será depreciado.

Para Catelli e outros (2001, p. 36) “[...] mensuração é um conjunto específico de procedimentos para atribuir números a objetos e eventos com o objetivo de prover informações válidas, confiáveis, relevantes e econômicas, para os tomadores de decisão”.

3.2 ATIVOS INTANGÍVEIS

A Brand Finance de Londres, segundo Nunes (2003), identificou que, em alguns setores da economia da Europa e EUA, o ativo intangível pode representar até 96% do valor de mercado das empresas. Mostram ainda que mais de 72% do valor das empresas em Bolsa não estão refletidos nos respectivos balanços ou relatórios financeiros.

É possível perceber, através da literatura a respeito, que com o crescente aprimoramento dos mercados e das organizações, ocorre um fenômeno onde grande parte do valor atribuível a uma entidade provém de parcelas intangíveis do seu negócio.

Para Reilly (1996), existem diversos componentes de um negócio que podem ser qualificados como ativos intangíveis, porém, para que estes possam ser avaliados econômica e financeiramente, eles devem possuir algumas características, tais como:

- a) Devem permitir uma fácil identificação e descrição;
- b) Devem estar sujeitos a existência e proteção legal;
- c) Devem ser submetidos ao direito de propriedade individual e esta deve poder ser legalmente transferível;
- d) Deve existir uma evidência tangível de sua existência (ex.: contrato ou registro);
- e) Devem ter sido criados em uma data ou como resultado de um evento identificável; e
- f) Devem ser passivos de destruição ou terminação em uma data ou como resultado de um evento identificável.

Prossegue o autor, ainda identificando mais dois fatores fundamentais para que um ativo intangível possa ser o objeto de uma avaliação econômico-financeira:

- a) Devem produzir alguma quantidade mensurável de benefício econômico ao detentor de seus direitos; seja através de um incremento nas receitas ou de um decréscimo nos custos; e
- b) Devem aumentar o valor de outros ativos aos quais estão associados.

Quando da análise do impacto que os ativos intangíveis exercem em um grupo de três empresas, Barbosa e Gomes (2002) propõem a seguinte classificação para esses ativos: 1) conhecimento dos funcionários; 2) processos facilitadores de conhecimento; 3) relacionamento com agentes do mercado e, 4) capacitação em pesquisa e desenvolvimento.

Nesse mesmo sentido, Kayo (2002) apresenta uma proposta semelhante à dos autores citados no parágrafo anterior, na qual agrupa os ativos intangíveis em quatro segmentos: 1) ativos humanos (conhecimento, talento dos empregados e administradores, etc.); 2) ativos de inovação (pesquisa e desenvolvimento, patentes, fórmulas, etc.); 3) ativos estruturais (processos, *softwares* proprietários, banco de dados, etc.); e 4) ativos de relacionamento (marcas, logos, direitos autorais, etc.). Outra forma de se descrever ativos intangíveis é através da categorização oferecida por Reilly (1996). Apesar da lista de possíveis ativos intangíveis ser muito extensa, pode-se observar que este autor, bem como os outros citados anteriormente, continuam os agrupando em categorias mais facilmente identificadas, tais como:

- 1) A tecnologia (ex. desenhos e esquemas de engenharia);
- 2) O cliente (ex. lista de clientes);
- 3) Os contratos (ex. contratos de fornecimento vantajosos);
- 4) O processamento de dados (ex. *softwares*);
- 5) O capital humano (ex. força de trabalho treinada e capacitada);
- 6) O marketing (ex. marcas e símbolos registrados);
- 7) A localização (ex. direitos sob locais geográficos valiosos); e
- 8) O *goodwill* (ex. valor de continuidade do negócio).

Reilly (1996) afirma também que existe um outro tipo específico de ativo intangível, denominado capital/propriedade intelectual, que recebe um tratamento diferenciado dos órgãos reguladores. A diferença básica é que este tipo de ativo é fruto de um processo criativo que pode ser atribuível a um sujeito específico. Existem duas categorias específicas:

- a) Criativo (ex. direitos autorais); e
- b) Inovação (ex. patentes).

Sveiby (1998), na descrição do conhecimento de organização baseada no conhecimento, apresenta uma taxonomia para ativos intangíveis, onde ele identifica três grupos distintos: Estrutura Externa, Estrutura Interna e Competência dos Funcionários.

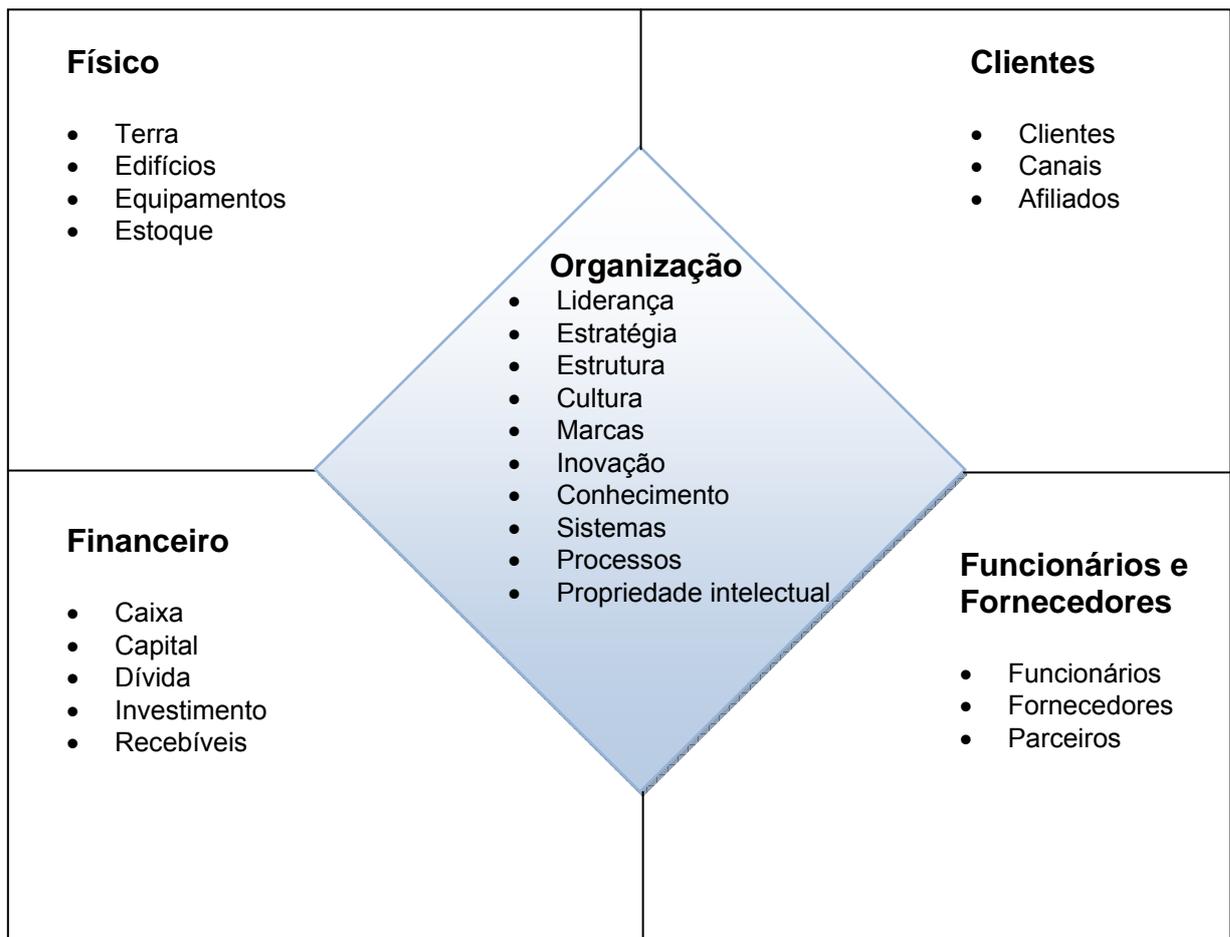
O autor ainda preconiza que estes ativos invisíveis, como também denomina os ativos intangíveis, somado aos ativos visíveis, compõem o valor total de mercado de uma empresa, como evidencia o Quadro 1:

| Ativos visíveis (valor contábil) | Ativos intangíveis (preço premium da ação) | | |
|--|---|--|---|
| | Estrutura Externa | Estrutura Interna | Competência dos funcionários |
| Ativos tangíveis (menos dívida visível) | <ul style="list-style-type: none"> - marcas; - relacionamento com clientes; - relacionamento com fornecedores. | <ul style="list-style-type: none"> - organização; - administração; - estrutura jurídica; - sistemas manuais; - atitudes; - pesquisa e desenvolvimento; - <i>software</i>. | <ul style="list-style-type: none"> - educação; - experiência. |

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p. 12).

Quadro 1 – Valor da Empresa e Taxonomia dos Intangíveis

Por meio de uma extensa pesquisa, Boulton, Libert e Samek (2000) apresentam uma taxonomia na qual foram identificadas as possíveis dimensões que geram valor nas empresas mais bem sucedidas, no final do século XX. Para os autores, as empresas produzem valor ao maximizar os benefícios gerados pelos ativos presentes em uma das cinco seguintes dimensões, que podem ser visualizadas na Figura 5.



Fonte: Adaptado de Boulton, Libert e Samek (2000).

Figura 5 – Modelo de Dinâmica de Valor – Ativos mais Significativos

Independentemente da categorização adotada, observa-se que existe uma grande quantidade de ativos intangíveis que, de alguma maneira, influenciam a performance das empresas. O ativo intangível marca, por exemplo, está presente

nas propostas de todos os autores pesquisados, fruto de sua relevância na construção do valor nas empresas.

O fato é que, como ratificam Edvinsson e Malone (1998, p. 22), “[...] os ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extracontábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa”.

3.3 AVALIAÇÃO DE ATIVOS E EMPRESAS

Segundo Damodaran (1997), estimar o valor de ativos tem sido uma grande preocupação de estudiosos de finanças, nas últimas décadas. Avaliação possui um enorme alcance, pois é utilizada por diversos campos dentro da área financeira, onde pode-se destacar a análise de carteiras de investimentos, finanças corporativas e fusões e aquisições.

O autor ainda descreve esses campos, enfatizando que a análise de carteiras procura utilizar as metodologias de avaliação para definir o real valor de ativos financeiros, de modo a identificar oportunidades de ganho das operações financeiras. Nesse sentido, existem vários modelos matemáticos e gráficos que são utilizados para tentar identificar o maior número de fatores que compõem o preço dos ativos. A possibilidade de ganho está em identificar um ativo cujo preço encontra-se abaixo do seu justo valor.

Damodaran (1997) ressalta a importância das finanças corporativas que utilizam-se dos instrumentos de avaliação para quantificar e classificar suas oportunidades de investimento. As técnicas também permitem identificar o valor dos retornos dos investimentos feitos anteriormente. A correta identificação do retorno dos investimentos, passados e futuros, pode garantir um crescimento do valor econômico da empresa à longo prazo e a sua conseqüente sobrevivência no mercado competitivo.

Finalmente, o mesmo autor complementa sua argumentação registrando que os modelos de avaliação de empresas são utilizados para a elaboração dos processos de fusão e aquisição. De uma forma bem simplificada, um processo de fusão ou aquisição pode ser comparado a um projeto de investimento qualquer de uma empresa. Ao estimar o valor da empresa-alvo, procura-se identificar os possíveis retornos futuros que os acionistas da empresa compradora terão por efetuarem esta operação.

Para Damodaran (1997), são basicamente três os grupos de métodos de avaliação:

- a) avaliação relativa;
- b) avaliação de direitos contingentes; e
- c) avaliação de fluxo de caixa descontado.

3.3.1 Avaliação Relativa

Na avaliação relativa tem-se por base trabalhar com índices comparáveis, padronizados por variáveis em comum. De uma maneira bastante simplificada, pode-se exemplificar esta abordagem por meio de comparações feitas a partir de índices preço/lucro, onde se compara a performance de uma empresa-alvo versus a média do setor. Pode-se comparar, também, com outras operações similares.

Há uma série de indicadores importantes que servem de apoio para uma comparação efetiva. Todavia, é possível criar indicadores específicos para cada mercado, de forma a refletir as diferenças, tanto no tipo de operação quanto no ciclo de negócio.

A comparação de múltiplos de mercado e/ou múltiplos de operações comparáveis é muito utilizada como balizador nas operações de avaliação, como pode-se notar nos exemplos levantados por Wasserstein (2000). Estas duas técnicas são um subproduto da avaliação relativa, as quais oferecem um meio rápido

de comparar, tanto operações já efetuadas quanto a situação de empresas em um ambiente concorrencial.

3.3.2 Avaliação por Direitos Contingentes

A avaliação por direitos contingentes refere-se especificamente à precificação de ativos cujo valor depende de algum fator contingente. Esta abordagem aplica-se a certos ativos financeiros que possuem características muito particulares como, por exemplo, opções ou outros derivativos similares. Modelos matemáticos são utilizados para precificar estes ativos e, dentre eles, um dos mais difundidos é o de *Black e Scholes*, ou seja, o modelo de precificação de opções desenvolvido e apresentado por Fischer Black e Myron Scholes em seu artigo “*The Pricing of options and corporate liabilities*” publicado em 1973.

3.3.3 Avaliação por Fluxo de Caixa Descontado

A avaliação por fluxo de caixa descontado, FCD, tem por base a regra do valor presente, onde o que se procura identificar é o valor presente dos fluxos financeiros da empresa, segundo aponta Brealey e Myers (1996). O ponto essencial nesta metodologia é a determinação de quais componentes do fluxo geram valor ao ativo.

O desenvolvimento da metodologia do FCD tem por origem os trabalhos de Stern (1974), segundo o qual os investidores não olham apenas para o valor presente dos lucros futuros como forma de medir o valor de um negócio. O autor aponta que os investidores estão mais preocupados com o valor presente do fluxo de lucros futuros líquidos dos investimentos necessários para manter as taxas de crescimento futuras, ou seja, seu fluxo de caixa livre (FCL). Esta colocação pode ser considerada um dos primeiros passos em relação ao desenvolvimento da técnica do FCD.

Stern (1974) identificou as seis variáveis fundamentais que, para ele, afetam diretamente o FCL, a saber:

- o lucro operacional após os impostos (*Net Operating Profit After Tax*, – NOPAT);
- a expectativa de novos investimentos de capital (I);
- o custo de capital ligado ao risco do negócio (Taxa de Desconto, c);
- o ganho de impostos pelas despesas de juros (tD);
- a taxa de retorno após os impostos, esperada nas novas oportunidades de investimento (r);
- o tempo que o mercado acredita que a administração possa gerar taxas de retorno maior do que sua taxa de risco (vida útil do projeto, T).

Ao apontar estas seis variáveis, o autor procurou focar a análise nos componentes que realmente afetam o valor de um ativo, ressaltando que não basta apenas identificar um fluxo financeiro determinado para ser descontado. Para ele, é fundamental que se contemple não apenas os retornos obtidos, mas também é necessário apontar os custos escondidos que afetam o valor.

Existe uma série de fatores que devem ser levados em consideração ao adotar-se esta abordagem como, por exemplo: qual será a vida útil do projeto que será desenvolvido, qual será a taxa de desconto, quais serão as premissas operacionais a serem utilizadas.

3.3.3.1 Elaboração do Fluxo de Caixa

Na análise de viabilidade de um projeto de investimento, é preciso que se prepare um fluxo de caixa com os valores esperados, gerados pelo projeto em estudo. Procura-se mostrar todos os efeitos mercadológicos oriundos da implementação deste projeto para que se possa, então, calcular qual é o impacto

financeiro total envolvido. Cabe ao avaliador, identificar corretamente todos os direcionadores de valor da empresa para refletir corretamente o potencial e os riscos da mesma.

Para que o fluxo de caixa represente fielmente a situação futura da empresa, é necessário se efetuar uma série de projeções de receita e dos custos variáveis e fixos, bem como do impacto de impostos, ou mesmo de itens que não geram impacto no caixa da empresa (como depreciação e amortização) – conforme apontam Copeland, Kotler e Murrin (1996), Damodaran (1997) e Rappaport (1998). Estas projeções têm que ser feitas com muito cuidado, pois deverão levar em consideração quais serão as possíveis reações do mercado às políticas da empresa. Adicionalmente, Copeland, Kotler e Murrin (1996) e Damodaran (1997) apontam para a necessidade de se definir qual será a vida útil do projeto na análise. Esta definição deverá estar baseada nos ciclos de vida tecnológicos presentes no mercado.

3.3.3.2 Taxas de Desconto – Custo Médio Ponderado de Capital

Uma vez preparado todo o fluxo de caixa, é preciso analisar o valor presente dos fluxos. Para tal, é necessário que se utilize uma taxa de desconto, a fim de se encontrar o valor esperado deste projeto para os acionistas que, segundo Rappaport (1998), deve ser uma média ponderada do custo de capital próprio e custo da dívida de uma empresa.

O custo de capital de uma empresa representa o valor mínimo que esta espera receber como retorno de qualquer investimento que ela faça. Esta taxa de desconto está intimamente ligada à percepção de risco que a empresa tem de cada projeto. Desta forma, deve-se considerar três pontos para efetuar o cálculo do custo de capital: o risco percebido do projeto pode ser diferente do risco atual dos ativos da empresa; o custo de capital deverá apenas refletir o risco mercadológico do projeto, isto é, seu beta (β); e, finalmente, deve-se somente considerar o risco

inerente ao fluxo de caixa do projeto e não o risco embutido nos instrumentos financeiros utilizados para financiar o projeto.

O modelo geralmente utilizado é o *Capital Asset Price Model* (CAPM) que fornece os dados para se calcular o Custo Médio Ponderado de Capital (CMePC) que pondera os custos individuais de cada componente de financiamento e pode ser demonstrado pela equação apresentada por Damodaran (1997, p. 77):

$$\text{CMePC} = k_e \left[\frac{E}{(E + D + PS)} \right] + k_d \left[\frac{D}{(E + D + PS)} \right] + k_{ps} \left[\frac{PS}{(E + D + PS)} \right]$$

| | | |
|-------|---------------|---|
| Onde: | CMePC | custo médio ponderado de capital; |
| | k_e | custo do patrimônio líquido; |
| | k_d | custo das dívidas após impostos; |
| | k_{ps} | custo das ações preferenciais; |
| | $E/(E+D+PS)$ | proporção de patrimônio líquido no total de financiamento; |
| | $D/(E+D+PS)$ | proporção de dívida no total de financiamento; |
| | $PS/(E+D+PS)$ | proporção de ações preferenciais no total de financiamento. |

Pratt (2000) apresenta os principais erros cometidos ao se definir a taxa de desconto, a saber: (i) confundir a taxa de desconto com a taxa de capitalização, (ii) não adaptar a taxa da empresa ao risco específico de projetos sob análise, (iii) confundir taxas históricas com taxas de desconto esperadas, e (iv) não adequar a taxa de desconto ao tipo de projeção financeira utilizada.

3.3.3.3 Limitações do Fluxo de Caixa Descontado

Apesar de ser uma metodologia bastante aceita nos meios acadêmicos e

vastamente utilizada no mercado, o FCD não está isento de falhas. Uma das principais deficiências apontadas da técnica de FCD é o fato do modelo ser muito estático, isto é, utiliza-se uma fotografia do passado para se estimar o desempenho futuro de um ativo. Esta característica do modelo pode gerar um viés nos resultados, já que o futuro poderá não se comportar necessariamente como o passado.

Vários estudos acadêmicos identificaram alguns aspectos metodológicos que podem limitar a aplicação e eficácia do FCD. Damodaran (1997, 2000). Apontou as situações particulares nas quais o FCD se mostra mais vulnerável. São elas:

- análise com empresas insolventes;
- análise com empresas em mercados cíclicos;
- análise com empresas que possuem ativos não-utilizados;
- análise com empresas novas sem lucros, sem histórico de dados e sem possibilidade de comparações; e,
- análise com empresas com opções de produtos/patentes.

Outra deficiência foi apontada por Luehrman (1997). O autor sugere que o FCD não consegue incorporar nos seus cálculos a possível flexibilidade financeira que poderia ser utilizada. Para eliminar esta deficiência, ele apresenta uma nova abordagem de cálculo de valor, o Valor Presente Ajustado (APV). Segundo esta abordagem, o cálculo do valor do ativo é feito em separado ao cálculo das flexibilidades financeiras que ele incorpora. Estas são analisadas com taxas de desconto específicas ao risco das operações e somadas posteriormente ao valor do fluxo base do ativo.

Trigeorgis (1993), Kulatilaka (1993), Smit e Ankun (1993), entre outros, não somente postularam que o FCD é incapaz de capturar as flexibilidades operacionais e administrativas, mas também foram os responsáveis pela utilização da teoria de opções na valorização de projetos de investimento.

4 FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS DE APOIO À GESTÃO

Neste capítulo são apresentadas três ferramentas de apoio à gestão, em cujo contexto estão inseridos aspectos financeiros e não-financeiros, como proposta de melhoria na performance das organizações do setor público, em especial, na área de segurança pública. São apresentados também elementos que vão ao encontro dessas ferramentas, aspectos e fatores que tendem a ratificar suas utilizações práticas em organizações de uma maneira geral e, principalmente, em organizações públicas – em especial da área de segurança pública.

Faz parte do estudo a consideração de alguns aspectos quanto ao grau de desenvolvimento organizacional, a necessidade de se rever aspectos culturais da organização que, direta ou indiretamente, podem afetar o resultado esperado pela utilização das ferramentas propostas.

4.1 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Para Davenport (1994, p. 1), em função da intensa concorrência e outras pressões econômicas sobre as grandes organizações, a partir da década de 90, “[...] as iniciativas de melhoria de qualidade e de melhoria contínua e paulatina de processos, embora sejam essenciais, já não bastarão”.

Prossegue o autor, afirmando, que a abordagem revolucionária necessária ao desempenho comercial deve abranger tanto a maneira de ver e estruturar a atividade, como também a maneira de melhorá-la. As atividades empresariais devem ser vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave. A realização de níveis de melhoria dessa ordem de magnitude em tais processos significa seu replanejamento do princípio ao fim, com o emprego de todas as tecnologias inovadoras e recursos organizacionais disponíveis.

Valentina (1998) é enfático ao observar que durante muitas décadas a demanda era grande e o ambiente não era competitivo. As organizações mantinham

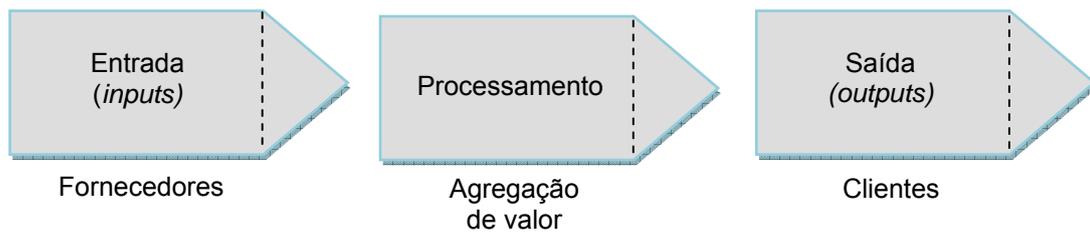
seus mesmos métodos por longos períodos. Atualmente, o contexto sócio-econômico mudou e as organizações precisam adequar-se ao mercado, que evolui dia após dia. Dentro desse cenário, pode-se visualizar as organizações como sistemas adaptáveis, que salientam a interação com o meio ambiente. Isso quer dizer, um sistema de processamento (organização) ou se adapta ao seu ambiente, especialmente a seu sistema receptor (mercado), ou deixa de existir.

Com essa mesma visão, Senge (2006) é claro ao afirmar que a organização deve aprender a se tornar adaptável às mudanças em seu ambiente. Para o autor, essa resposta se denomina de organização de aprendizado, a qual significa uma organização que esteja continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro.

Expandindo o conceito, Tachizawa e Scaico (2006, p. 120-121), esclarecem que a abordagem de processos dos negócios “[...] constitui a área de maior ganho de eficiência por meio da melhoria da interface entre o nível estratégico e o nível operacional da organização”. Os autores esclarecem, ainda, que esta abordagem possibilita incremento no âmbito da eficácia empresarial, na medida em que permite estruturar uma organização centrada no cliente e mercado, com características de flexibilidade e adaptabilidade às novas situações, além de implementar mudanças e quebrar barreiras entre unidades organizacionais.

Para os mesmos autores, a identificação e análise dos processos-chave pode revelar a necessidade de fazer mudanças nos objetivos, na criação dos sistemas de negócios e nas práticas gerenciais.

Numa concepção geral, segundo Harrington (1997), processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe um *input*, adiciona valor a ele e gera um *output* a um cliente interno ou externo (Figura 6). Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.



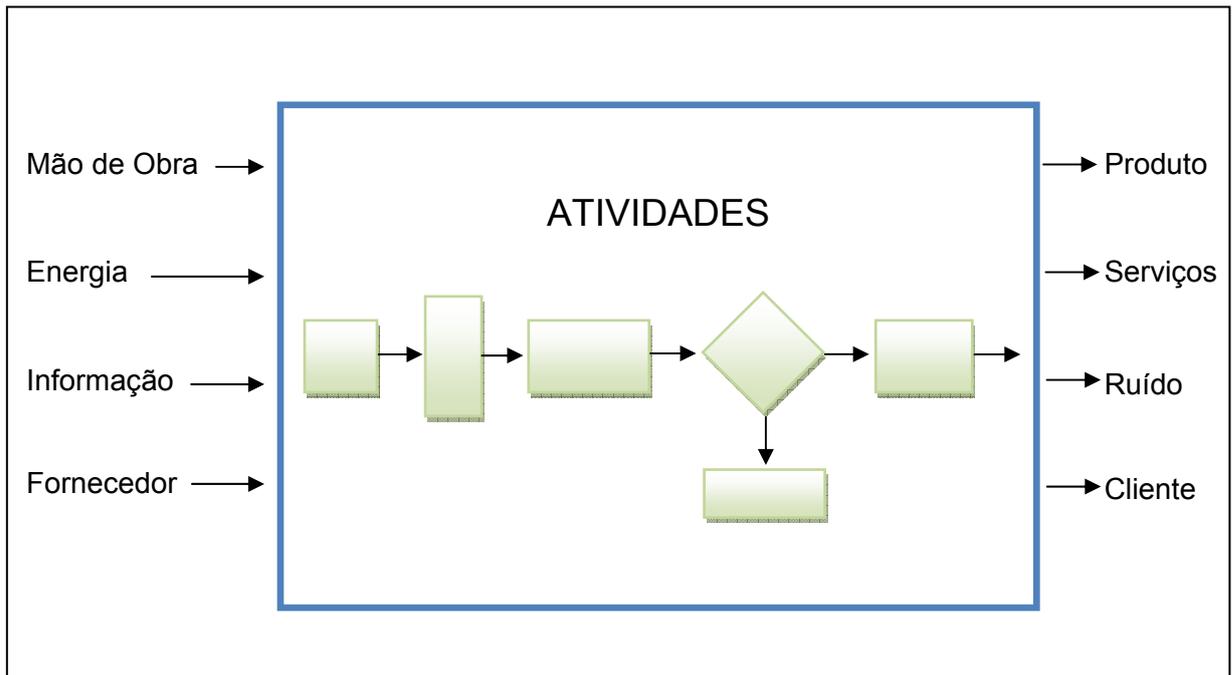
Fonte: Adaptado de Harrington (1997, p. 10).

Figura 6 – Demonstração Simplificada de Um Processo

Para Morris e Brandon, citados por Gonçalves (2000), muitos dos processos das organizações são repetitivos e seriam muito mais eficientes e eficazes se analisados, melhorados e padronizados. No entanto, nem sempre os processos organizacionais são formados de atividades claramente delineadas em termos de conteúdo, duração e consumo de recursos, nem precisam ser consistentes ou realizados numa seqüência particular.

Corroborando a visão dos autores citados no parágrafo anterior, Hammer e Champy (1994), definem processo como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente.

Slack (2002) ratifica essa definição quando afirma que processo é uma seqüência de atividades organizadas, que transformam as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com valor agregado gerado pela unidade. (Figura 7).

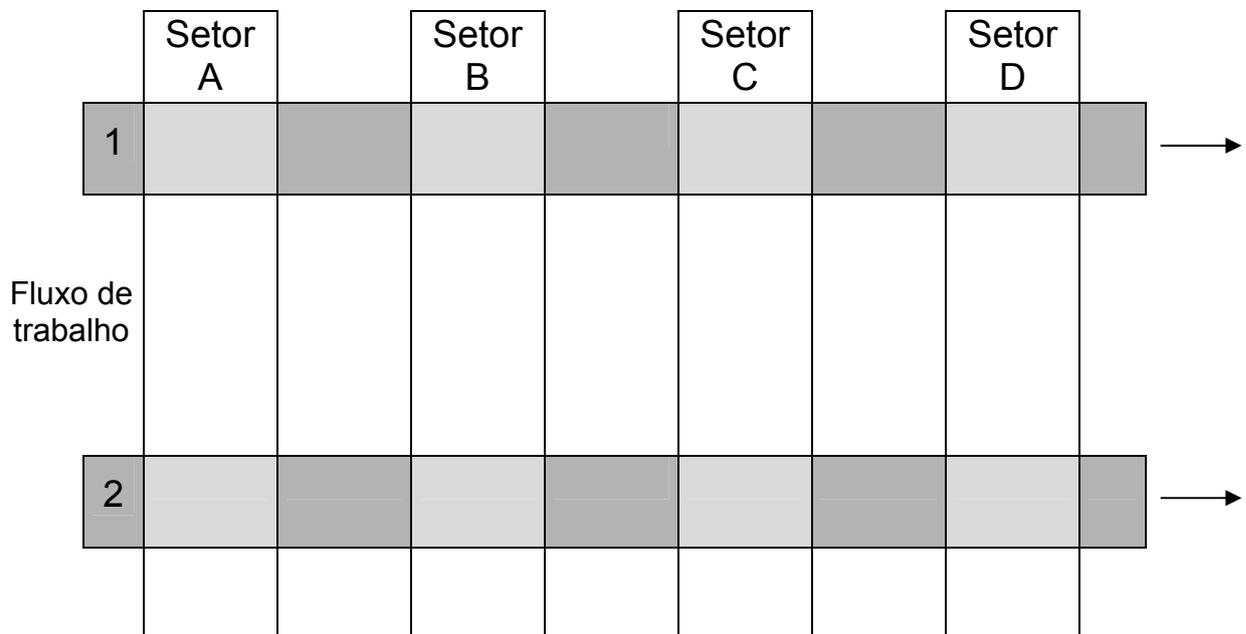


Fonte: Rotondaro (2002, p. 74).

Figura 7 – Processo – Perspectiva Gerencial

Verifica-se também em Harrington (1997), que as organizações tradicionais, também chamadas verticais, apresentam uma estrutura funcional, onde as atividades pertencentes a uma mesma área técnica ou de conhecimento são agrupadas em uma mesma unidade administrativa. Isso cria uma organização eficaz, forte e confiante, que funciona tão bem como um time, ávido em cumprir sua missão. Infelizmente, porém, a maioria dos processos não flui na vertical, mas na horizontal (Figura 8).

Organização



Fonte: Adaptado de Harrington (1997, p. 16).

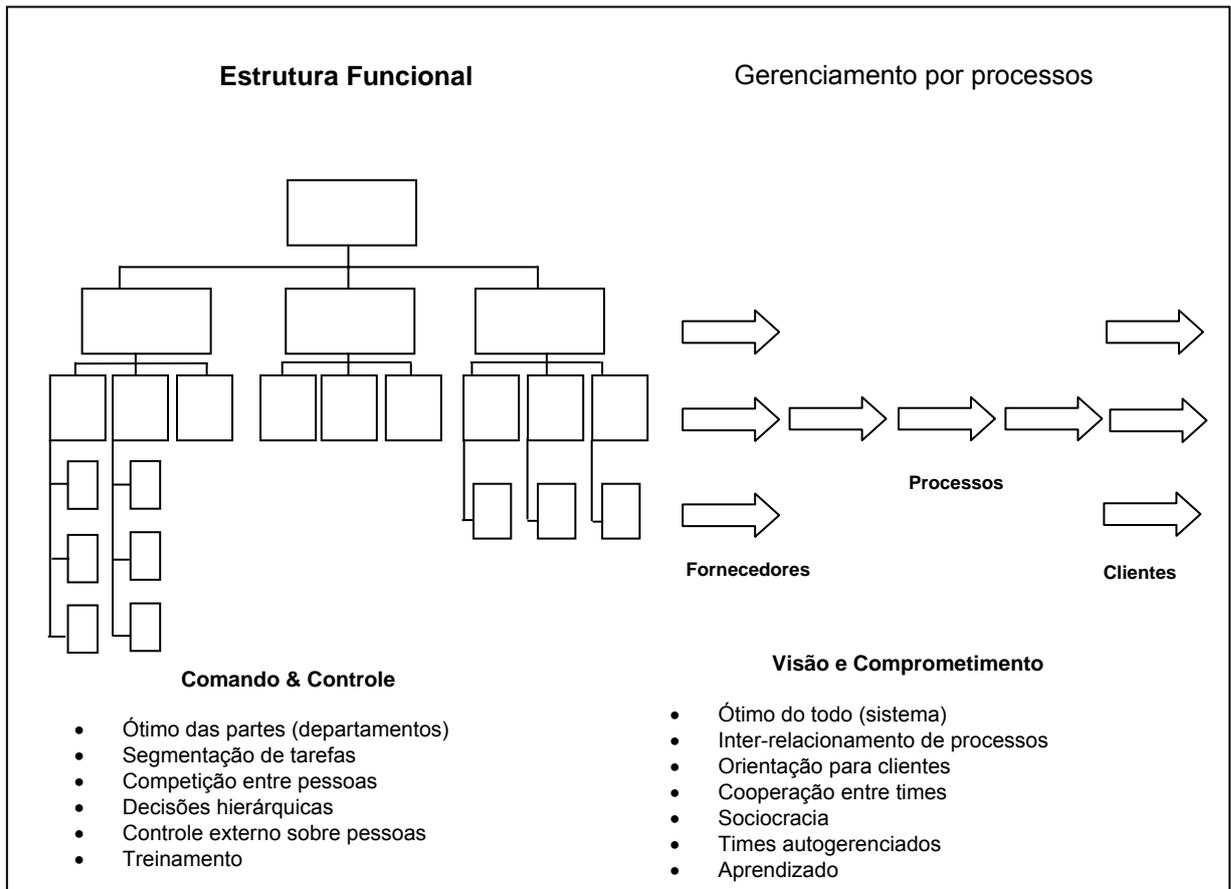
Figura 8 – Fluxo Horizontal de Trabalho Versus Organização Vertical

Para Harrington (1997) um fluxo de trabalho horizontal, combinado com uma organização vertical, resulta em muitas lacunas e superposições, e encoraja a subotimização, gerando uma influência negativa na eficiência e na eficácia do processo.

Ampliando-se a visão de Harrington, Rotondaro (2002) lembra que quando um cliente compra um bem ou serviço, ele vê o fornecedor como um conjunto de processos interligados que tem como finalidade a produção do bem ou serviço de que ele necessita. As empresas, por sua vez, são organizadas seguindo um modelo de departamentalização que possui objetivos próprios de melhoria. Essa diferença de pontos de vista tem levado muitas companhias ao insucesso. A empresa, que gerencia seus processos, utiliza uma metodologia que avalia continuamente o desempenho dos processos-chave do negócio com a visão do cliente. Há amplo envolvimento de todos os integrantes da organização, o que leva a maior satisfação

no trabalho, que por sua vez gera um produto ou serviço que atende melhor às necessidades do cliente.

Os dois métodos de organização e a comparação de suas vantagens e desvantagens podem ser vistos na Figura 9, ou seja, organizar uma companhia em torno de funções e em termos de processos-chaves.



Fonte: Rotondaro (2002, p. 73).

Figura 9 – Estrutura Funcional Versus Gerenciamento por Processos

Como pode-se observar na Figura 9, para se conseguir as melhorias necessárias para a sobrevivência das empresas, é preciso que as atividades empresariais sejam vistas, não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas em termos de processos-chaves.

Segundo Shingo (1996), na maioria das organizações complexas não há como passar para um novo processo sem compreender o processo existente, e é com base na documentação deste último que se terá a informação para o planejamento da passagem e da implementação, útil para o entendimento da magnitude da mudança prevista e das tarefas necessárias para a adoção de um novo processo.

Nessa esteira, aparece a ferramenta Gerenciamento de Processos que, segundo Selig (1993), considera que todos os processos de uma organização afetam a qualidade final de seu produto. Sendo assim, analisa e identifica todas as atividades de um processo, separando-as em atividades agregadoras e não agregadoras de valor. Isso quer dizer, segundo o mesmo autor, que atividades agregadoras de valor são aquelas que apresentam uma relação direta entre o produto e o processo produtivo e são reconhecidas pelo consumidor quando da análise do produto.

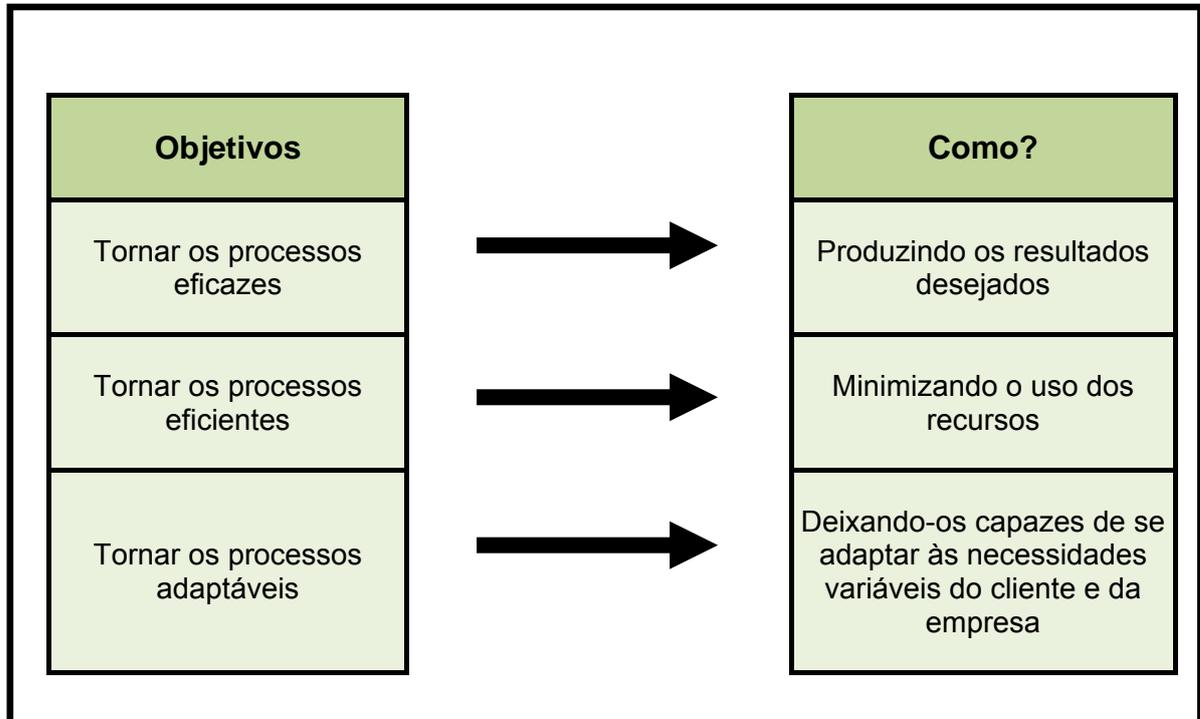
Complementando, o Gerenciamento de Processos, analisa com profundidade todas as entradas e saídas dos processos, bem como suas finalidades, deficiências e valor agregado à organização. Isso acontece através de uma análise detalhada dos processos de uma organização e a determinação de seus processos críticos. Procura-se identificar as principais deficiências desses processos e saná-las através da implementação de ações de melhoria.

Para Harrington (1997), o Gerenciamento de Processos busca as atividades que agregam valor, segundo o cliente.

Na visão de Rado (2000), é uma metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos da organização, com o objetivo de atingir as condições ótimas para o cliente. Como apoio aos fundamentos de qualidade total, análise de valor, *just-in-time* e de tecnologia da produção otimizada, o Gerenciamento de Processos foi integralmente estruturado para resolver problemas.

Segundo Harrington (1997, p. 18) “[...] um dos principais objetivos da metodologia Gerenciamento de Processos é a busca da melhoria continuada,

através do constante aumento de valor agregado dos processos”, o que pode ser constatado a partir da Figura 10, a seguir:



Fonte: Adaptado de Harrington (1997, p. 18).

Figura 10 – Principais Objetivos do Gerenciamento de Processos

Como pode ser verificado em Davenport (1994), parte do sucesso que as empresas japonesas obtiveram em relação às suas fortes concorrentes americanas nas décadas de 80 e 90, foi ocasionado pelo fato destas empresas japonesas terem descoberto e implementado o Gerenciamento de Processos, bem antes das empresas ocidentais entenderem ao que se referia o assunto.

Esse fato é constatado em Gonçalves (2000), ao relatar que é conhecido o caso das empresas industriais japonesas, que investiram cerca de 70% dos seus fundos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em inovação de processos, ao contrário de suas concorrentes americanas que aplicaram essa mesma proporção, mas no desenvolvimento de produtos. Provavelmente, os resultados superiores auferidos pela indústria japonesa no período considerado, podem refletir as conseqüências da decisão tomada.

Nessa perspectiva, o autor ainda enfatiza que a organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI. Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominantemente no século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Sua própria lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

Complementando, Miguel citado por Siqueira e Spers (2004) relata que em um passado não muito distante, o acionista ou proprietário da organização era a maior parte interessada em seu desempenho, para o qual era dada a maior atenção e importância. Isso não significa que, atualmente, ele não seja mais importante, uma vez que o equilíbrio financeiro de uma organização é um fator que assegura a continuidade de sua existência. A alteração nesse enfoque, ocorrida há alguns anos, considera hoje outros indivíduos, grupos de indivíduos, ou seja, agentes interessados no desempenho de uma organização. Isso ocorreu pelo fato de não ser suficiente que uma organização concentre seus esforços somente no desempenho financeiro. Na verdade, o enfoque atual deve considerar que uma organização é constituída, basicamente, por pessoas e processos e deve ser estruturada em função das demandas e atendimento das necessidades desses seus diversos agentes, internos e externos. Agentes esses, representados pelos próprios acionistas ou proprietários, pelos clientes da organização, força de trabalho, fornecedores, comunidade e sociedade.

Na visão do mesmo autor, comunidade pode ser entendida como sendo a parcela que recebe as ações da organização localmente, enquanto que a sociedade tem um sentido mais amplo, ou seja, amplia a abrangência das ações da organização ou dos efeitos decorrentes dessas ações.

O gerenciamento de processos permite, dentre outras vantagens, ter uma visão melhor do comportamento organizacional, mais integrada e abrangente, como mostra o Quadro 2, a seguir.

- ✓ Leva a organização a se concentrar no cliente;
- ✓ Dá condições para a organização prever e controlar as mudanças;
- ✓ Aumenta a capacidade da organização competir, pelo aperfeiçoamento do uso dos recursos disponíveis;
- ✓ Fornece os meios para efetuar profundas mudanças em atividades muito complexas, de forma rápida;
- ✓ Auxilia as organizações a administrar as interações de modo eficaz;
- ✓ Cria uma visão sistemática das atividades da organização;
- ✓ Mantém a atenção no processo;
- ✓ Previne a ocorrência de erros;
- ✓ Auxilia a organização a entender como entradas (*inputs*) se transformam em saídas (*outputs*);
- ✓ Prevê a organização com os controles para quantificar os custos de falta de qualidade (desperdício);
- ✓ Cria uma visão de como os erros ocorrem e um método de corrigi-los;
- ✓ Desenvolve um sistema completo de controles para a área empresarial;
- ✓ Cria uma compreensão de quão boa a organização pode se tornar e define como chegar lá; e
- ✓ Oferece um método para preparar a organização para enfrentar seus futuros desafios.

Fonte: Adaptado de Harrington (1997, p. 19).

Quadro 2 – Vantagens da Utilização do Gerenciamento de Processos

Finalizando, Valentina (1998) aponta que mudar uma organização para que ela tenha tais requisitos é uma tarefa complexa a ser executada. A escolha da forma pela qual esta mudança ocorrerá, dependerá das necessidades e possibilidades da organização, de seus executivos, além dos recursos disponíveis. A mudança é um processo lento e algumas vezes doloroso, podendo ocorrer de forma gradual ou até mesmo de formas mais radical. A principal razão desta demora no processo se relaciona à modificação cultural da organização.

O relacionamento direto com o cliente na quase totalidade dos processos de uma organização prestadora de serviços, como é a área de segurança pública, faz com que o cliente seja o principal foco da análise do Gerenciamento de Processos, isso quer dizer, deixar de voltar-se a si mesma ou deixar de visar apenas sua realidade interna, esquecendo-se do cliente.

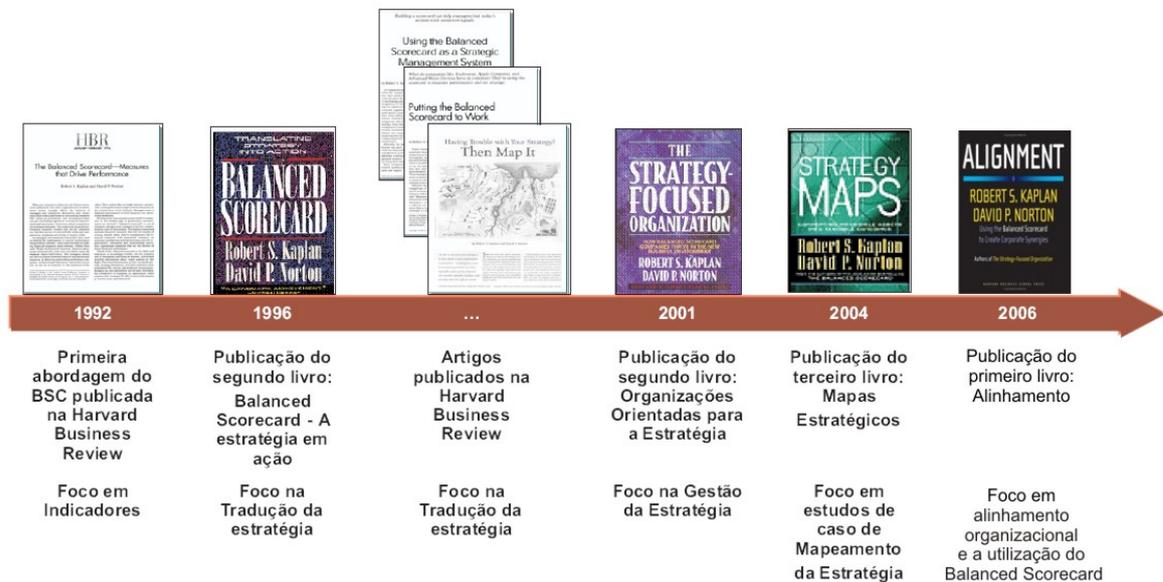
Nesse sentido, a administração necessita concentrar seus esforços e atenção para alocar recursos nos processos realmente críticos que tornam a organização mais eficiente, eficaz e flexíveis, quanto às necessidades dos clientes. Dessa necessidade, surge a proposta de integrar a essa ferramenta, que é o Gerenciamento do Processo, outras duas (que entende-se de suma importância na melhoria contínua dos processos e da prestação de serviços de excelência): o *Balanced Scorecard* e o Marketing de Relacionamento, que serão descritas nos próximos tópicos.

4.2 *BALANCED SCORECARD*

Em quase quinze anos de existência, segundo Moreira, Sedrani e Lima (2006), o *Balanced Scorecard* (BSC) passou por uma grande evolução conceitual, deixando de ser um simples painel de indicadores balanceados para se tornar parte integrante do modelo de Gestão Estratégica, como mostra a Figura 11.

Para os mesmos autores, o BSC, muito mais que um conjunto de indicadores balanceados, é um modelo que auxilia o monitoramento do progresso das organizações rumo à visão de futuro e às suas metas de longo prazo, a partir da

tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos, garantindo uma Gestão Estratégica eficiente e eficaz.



Fonte: Adaptado de Moreira, Sedrani e Lima (2006).

Figura 11 – Evolução do *Balanced Scorecard*

A ferramenta da gestão denominada *Balanced Scorecard* foi desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton. Estes autores difundiram esta ferramenta em seu artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, publicado na Harvard Business Review, em 1992. A partir de tal artigo popularizam um novo sistema de mensuração de performance. O BSC, ou **cartão de ponto balanceado**, nasceu com a preocupação de prover os gestores com informações abrangentes e essenciais sobre a performance organizacional, procurando balancear o predomínio no uso de indicadores financeiros. Ao mesmo tempo, os autores buscaram estabelecer um sistema de medidas que destacassem aspectos relevantes à implantação da estratégia, por um lado, e rastreasse a influência causal de uns fatores sobre outros dentro da organização, por outro.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 21), se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de

desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras.

Segundo os mesmos autores, o BSC preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho (sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas) ao sucesso financeiro a longo prazo.

Partindo de uma analogia, para exemplificar, Kaplan e Norton (1997, p. 172) propõem que “[...] se imagine a cabine de um moderno avião a jato onde houvesse apenas um único instrumento, que medisse a velocidade do ar. A velocidade do ar deve ser importante, mas e a altitude, e o medidor de combustível, dentre outros”. Reforçam os autores para o fato de que, da mesma forma que um avião, a organização necessita de diversos indicadores para ser dirigida.

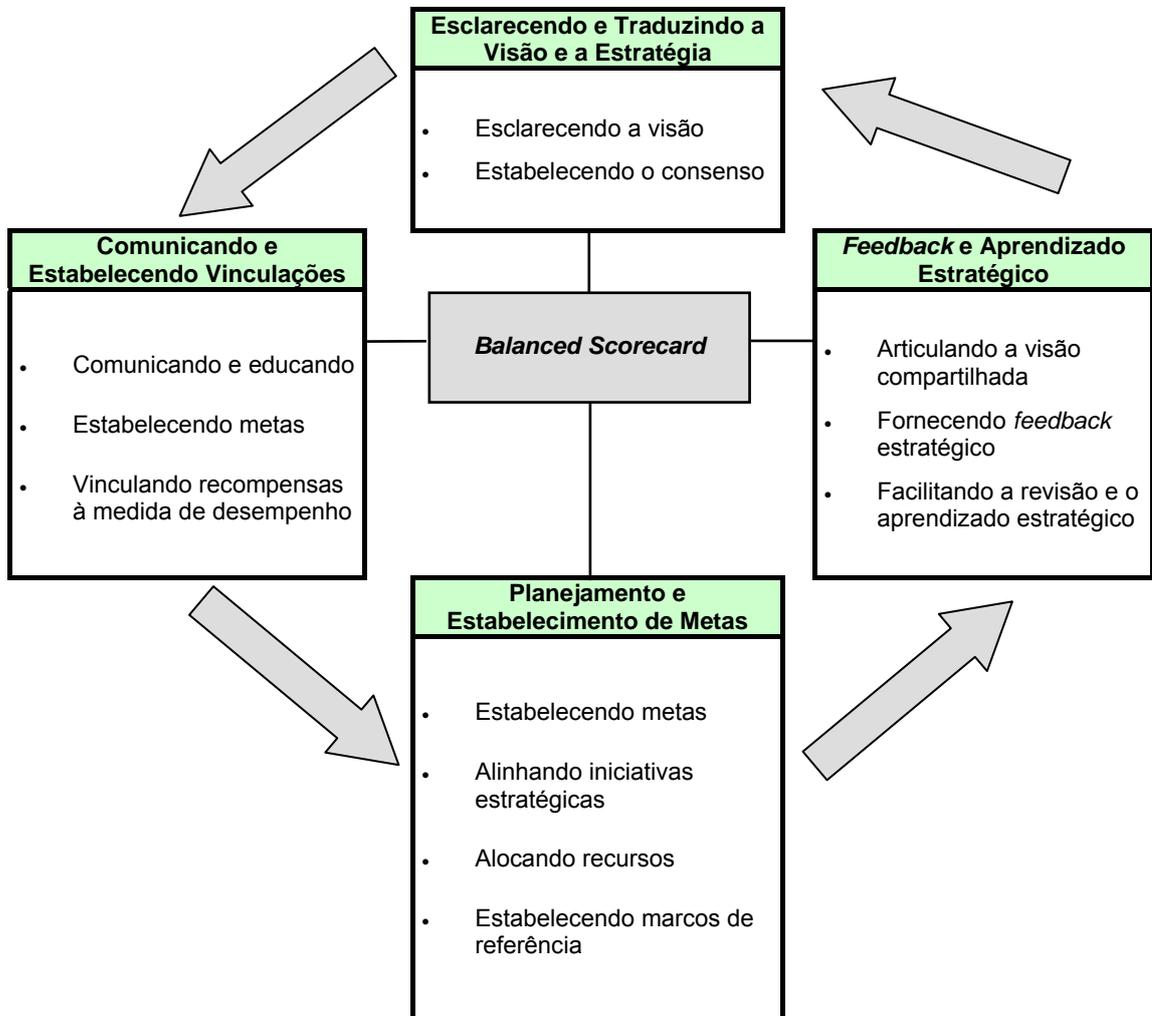
Campos (1998, p. 59-60) complementa que:

[...] o cenário balanceado permite aos executivos traduzir os objetivos estratégicos de uma empresa em um conjunto coerente de medidores de desempenho inseridos em quatro perspectivas diferentes, onde as tradicionais medidas financeiras são complementadas por indicadores relativos a clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

É o que Kaplan e Norton (1997, p. 2) esclarecem ao dizerem que o “[...] *scorecard* mede o desempenho organizacional sob essas quatro perspectivas equilibradas, ou seja, financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento”. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Para Kaplan e Norton (1997, p. 9-10), “[...] empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um **Sistema de Gestão Estratégica** para administrar a

estratégia a longo prazo, ou seja, as organizações adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos, como demonstra a Figura 12.

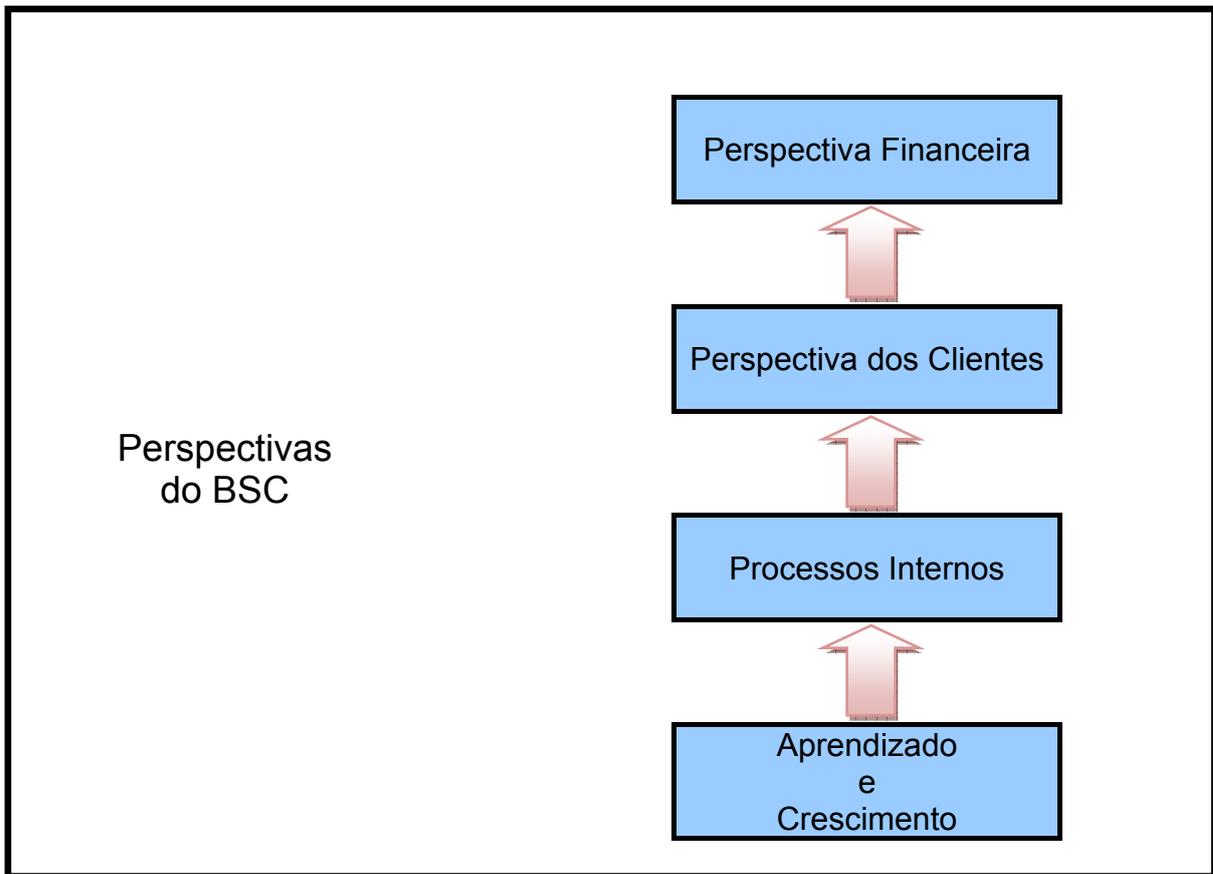


Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 77).

Figura 12 – O *Balanced Scorecard* Como Estrutura Para Ação Estratégica

Fischmann e Zilber (1999) já tinham proposto em 1986, no Brasil, um conjunto de indicadores divididos em módulos, correspondentes às quatro perspectivas do BSC. Esse conjunto de indicadores visavam oferecer à alta administração uma visão completa e inter-relacionada da empresa, com o objetivo de estabelecer uma ligação entre as informações dos indicadores, o planejamento e a tomada de decisões estratégicas, voltadas para empresas do setor elétrico.

Arveson (1999) demonstra as relações de causa e efeito dessas quatro perspectivas do BSC na Figura 13.



Fonte: Adaptado de Arveson (1999).

Figura 13 – Relações de Causa e Efeito das Perspectivas do BSC

4.2.1 A Perspectiva Financeira

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 20), “[...] os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados”. As metas financeiras típicas se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas. Os chamados temas financeiros, como pode ser visto, na Figura 14.

| | | Temas Estratégicos | | |
|-----------------------------------|-------------|---|--|--|
| | | Aumento e Mix da Receita | Redução de custos / Aumento de Produtividade | Utilização de Ativos |
| Estratégia da Unidade de Negócios | Crescimento | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de vendas por segmento; • Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Receita / Funcionário | <ul style="list-style-type: none"> • Investimento (percentual de vendas) • P&D (percentual de vendas) |
| | Sustentação | <ul style="list-style-type: none"> • Fatia de clientes e contas-alvo; • Vendas cruzadas; • Percentual de receita gerado por novas aplicações; • Lucratividade por clientes e linhas de produtos | <ul style="list-style-type: none"> • Custos versus custos dos concorrentes; • Taxas de redução de custos; • Despesas indiretas (percentual de vendas) | <ul style="list-style-type: none"> • Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) • ROCE por categoria-chave de ativo • Taxas de utilização dos ativos |
| | Colheita | <ul style="list-style-type: none"> • Lucratividade por clientes e linhas de produtos; • Percentual de clientes não-lucrativos | <ul style="list-style-type: none"> • Custos unitários (por unidade de produção, por transação) | <ul style="list-style-type: none"> • Retorno • Rendimento (<i>throughpeet</i>) |

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55).

Figura 14 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

Otley (2003, p. 3-4) sugere que:

[...] ao se analisar medidas financeiras, três objetivos precisam ser levados em consideração: as medidas financeiras de performance como instrumentos da administração financeira; a performance financeira como objetivo global do negócio; e as medidas financeiras como mecanismos de motivação e controle dentro da organização.

A primeira categoria enfoca a especialização funcional financeira, com a provisão e uso eficiente de recursos financeiros para atingir objetivos organizacionais mais amplos. O segundo grupo inclui medidas como rentabilidade,

retorno sobre o investimento, EVA (economia *value added*), para significar o alcance de um importante (ou até o mais importante) objetivo organizacional. O terceiro grupo codifica, em termos de *inputs* e *outputs* financeiros, operações específicas dentro da organização, de maneira a se administrar efetivamente os recursos.

Kaplan e Norton (2004, p. 20-21) apresentam o exemplo da “ECI (*Electronic Circuits Inc.*), que expressou em termos simples suas metas financeiras: sobreviver, vencer e prosperar”. A sobrevivência era mensurada pelo fluxo de caixa; o sucesso, pelo crescimento trimestral das vendas e pelo lucro operacional trimestral por divisão; e a prosperidade, pelo aumento da participação de mercado por segmento e pelo retorno sobre o patrimônio líquido.

A partir de exemplo, os autores indagam: mas em face do atual ambiente de negócios, será que os gerentes seniores devem analisar a empresa sob a perspectiva financeira? Será que é de fato necessário que estejam atentos aos indicadores financeiros de curso prazo, como vendas trimestrais e lucro-operacional trimestral? E afirmam: os indicadores financeiros têm sido muito criticados em razão de suas notórias inadequações, do foco retrospectivo e da incapacidade de refletir as medidas em andamento para a criação de valor.

Prosseguem, Kaplan e Norton (2004), afirmando que outros críticos vão muito mais longe na condenação dos indicadores financeiros. Para eles, as condições competitivas mudaram e os indicadores financeiros tradicionais não melhoram a satisfação dos clientes, a qualidade, a duração dos ciclos e a motivação dos empregados.

Entretanto, os mesmos autores chamam a atenção quanto às afirmações sobre a **desnecessidade** dos indicadores financeiros. Segundo Kaplan e Norton (2004), as teorias que desprezam os indicadores financeiros são incorretas por pelo menos dois motivos. Os sistemas de controle financeiro bem desenvolvidos são de fato capazes de promover, ao invés de inibir, o programa de gestão da qualidade total da organização. Todavia, ainda mais importante é o fato de que as alegadas conexões entre a melhoria do desempenho operacional e o sucesso financeiro são efetivamente muito tênues e incertas.

Finalizando “[...] a elaboração do BSC deve ser um incentivo para que as

unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*'. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49).

4.2.2 A Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes, ou a perspectiva de como os clientes vêem a empresa que utilizam, ocupa-se dos mercados e clientes que a organização se propõe a atender.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 26) “[...] entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo”. Mas a perspectiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos, como mostra a Figura 15.



| | |
|-----------------------------------|--|
| Participação de Mercado | Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido). |
| Captação de clientes | Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios. |
| Retenção de clientes | Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. |
| Satisfação dos clientes | Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. |
| Lucratividade dos clientes | Mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes. |

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72).

Figura 15 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

O *Balanced Scorecard*, para Kaplan e Norton (2004, p. 11-12), exige que os “[...] gerentes traduzam a declaração de missão ampla sobre os serviços aos clientes em indicadores específicos que reflitam os fatores efetivamente importantes para os clientes”.

Segundo Clark (2003, p. 22), “[...] avaliar a performance de mercado não é tarefa fácil, e medidas de performance hoje consideradas nessa perspectiva resultam de longa evolução”. Isso quer dizer que a diferença de medidas puramente

internas de performance (como defeitos por milhão, a performance de Marketing) depende de fatores externos, em boa parte incontrolláveis, como clientes e concorrentes. Ainda mais, ela age como um mediador interno entre vários fatores externos e vários processos internos corporativos, como contabilidade, produção, pesquisa e desenvolvimento e finanças.

Prossegue o autor, relatando que o primeiro trabalho a respeito do assunto data de 1939 – o foco era medidas de produtividade, como custo de propaganda, distribuição, dentre outros, por receita ou por cliente. A partir dos anos 1970, com os trabalhos do *Boston Consulting Group* (BCG) e *Profit Impact of Market Strategies* (PIMS), concluiu-se que a participação de mercado seria boa previsão de fluxo de caixa e lucratividade. Recentemente, novos conceitos foram desenvolvidos para avaliar a performance de mercado e clientes, quais sejam, orientação de mercado, satisfação e lealdade do cliente e força da marca.

Já a orientação de mercado, segundo Clark (2003, p. 27) “[...] envolve ações da empresa relacionadas à aproximação com seus clientes, tais como busca, análise, disseminação e uso sistemático de informações de mercado”. Entretanto, pesquisas demonstram resultados diversos na relação deste conceito e desempenho organizacional (com impacto positivo, misto ou sem efeito), de acordo com o modo pelo qual o constructo é operacionalizado.

Neely (2004, p. 10) chama a atenção:

[...] em função das medidas de satisfação dos clientes serem as de maior popularidade, devido à quantidade de empresas de software, agências de Marketing, Universidades, operadores de telemarketing e consultores que atuam nesta área, chegando a afirmar que a medida de satisfação do consumidor, sozinha, já se transformou em uma indústria.

De acordo do Clark (2003), o pressuposto básico destas medidas é que os clientes têm expectativas sobre o produto ou serviço e, de alguma forma, a satisfação está associada à confirmação ou não dessas expectativas na experiência de consumo. Ter clientes satisfeitos constitui importante ativo, porque estimula a lealdade e diminui custos de Marketing.

Porém, ainda na visão de Clark (2003), as medidas de satisfação também demonstram limitações. A primeira delas, é que muitas pesquisas de satisfação tendem a ser fortemente distorcidas (*Skewed*) em sentido positivo. Isso acontecendo, reduz-se a probabilidade de correlação entre satisfação e outras medidas de performance. A segunda limitação advém da própria possibilidade de manipulação do indicador.

Segundo Clark (2003, p. 30), “[...] as medidas de lealdade procuram aperfeiçoar as de satisfação, partindo-se do pressuposto de que não é a satisfação que afeta o fluxo de caixa, mas sim a permanência do cliente ao longo do tempo”. Várias são as razões que destacam a importância da lealdade, tais como: clientes leais são mais fáceis de reter e, portanto, requerem menos gastos com Marketing; resistem mais a buscar e tentar produtos concorrentes; podem pegar preços-prêmio; reduzem custos de aquisição pela divulgação boca-à-boca.

Para o mesmo autor, a última medida para a dimensão clientes é a força da marca, que possui as seguintes vantagens: permite a cobrança de preços-prêmio; pode ser estendida para outras categorias de produtos; reduzem o risco percebido pelo cliente.

Nesta perspectiva, pode-se verificar, com base em Kaplan e Norton (1997, p. 140) que os clientes são fonte de valor para a organização também em aspectos não-financeiros. “[...] eles proporcionam treinamento para os funcionários, incentivando a competência interna com as suas exigências e ao se relacionarem uns com os outros, estão fazendo a propaganda institucional”.

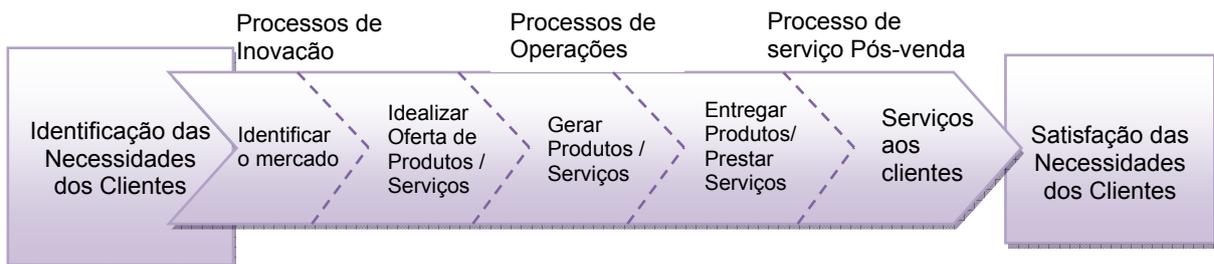
4.2.3 A Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 16), “[...] os indicadores voltados para os clientes são importantes, mas devem ser convertidos em atividades internas da empresa para atender às expectativas dos clientes”. Afinal, o desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões, ações em todo o âmbito da organização. Os gerentes devem concentrar-

se nessas operações internas críticas que os capacitam a satisfazer as necessidades dos clientes. Esses processos permitem que a unidade de negócios, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 27):

- ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado.
- satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, Kaplan e Norton (1997, p. 101) constatam, que “[...] uma cadeia de valor genérica serve de modelo que as empresas podem adaptar ao construírem a perspectiva dos processos internos” Esse modelo inclui três processos principais, como mostra a Figura 16, a seguir.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102).

Figura 16 – A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica

Os autores enfatizam que ao aplicar o *Scorecard* na prática, perceberam que a inovação era um processo **interno** crítico. A importância do processo de inovação os levaram a modificar a **geografia** do *Balanced Scorecard*, para que o processo de inovação pudesse ser reconhecido como parte integrante da perspectiva dos processos internos.

Essa constatação pode ser verificada em Kaplan e Norton (1997), ao considerarem o processo de inovação como a onda longa de criação de valor, em que as empresas primeiro identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades (emergentes e latentes) dos clientes atuais. Depois, mantendo-se

nessa onda de criação de valor e crescimento, as empresas projetam e desenvolvem novos produtos e serviços que lhes permitem atingir novos mercados e clientes e satisfazer às necessidades recém-identificadas dos tais. Os processos de operações, por outro lado, representam a onda curta da criação de valores, onde as empresas oferecem os produtos e serviços aos clientes já existentes. Esse processo enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais.

Já a fase final da cadeia de valor interna, na visão dos mesmos autores, é o serviço pós-venda. O serviço pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos – como a administração de cartões de crédito.

Ainda em relação aos indicadores operacionais, Neely (2002), relata a evolução desses indicadores adotados pelas empresas ao longo dos tempos. No princípio, focados em medidas de produtividade, ao longo dos anos 1980 e 1990 incorporaram avaliações de qualidade, tempo de ciclo produtivo e flexibilidade. Mas, ao mesmo tempo, destaca que, nesta perspectiva, o que se deve medir está bastante associado à natureza da operação e, portanto, é natural que empresas de setores distintos tenham indicadores um tanto quanto diversos.

Kaplan e Norton (1997, p. 132-133), concluem que as “[...] idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários de linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização”.

Ao analisar com mais profundidade essa colocação de Kaplan e Norton (1997), pode-se perceber uma clara indicação da conveniência da aplicação das técnicas da gestão de conhecimento às atividades de melhoria dos processos internos.

Essa percepção pode ser ratificada com Sveiby (1998), quando enfatiza a importância do conhecimento contido no relacionamento com clientes, que podem aumentar a competência interna, sustentar o incremento de estrutura interna (ex. via *feedback*), ou construir a imagem e proporcionar contatos com outros clientes. Nesse raciocínio o autor preconiza a utilização de indicadores, tais como: tempo

dedicado à P&D, proporção de clientes que contribuem para a melhoria da organização, número de inovações propostas pelos funcionários e acessibilidade das informações da organização a esses funcionários.

4.2.4 A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

É necessário, após o desenvolvimento de objetivos e medidas para as perspectivas anteriores, que uma quarta e última perspectiva seja implementada. Trata-se da perspectiva do *Balanced Scorecard* que desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e crescimento organizacional. Estes objetivos oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriores. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131) “[...] os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *Scorecard*”.

Autores como Johnes e Johnes (1993), Lingle e Willian (1996) e Campos (1998), entendem que um indicador de performance deve enfatizar a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento (ex. novos equipamentos e pesquisa & desenvolvimento de novos produtos), mas também em infra-estrutura (ex. pessoal, sistemas e procedimentos), sem a qual as áreas tradicionais não seriam suficientes por si sós. Essa concepção torna-se de fácil entendimento, quando se percebe que, por mais que uma empresa possua tecnologia, sempre haverá pessoas fazendo todo o processo funcionar.

Segundo Kaplan e Norton (1992), um sistema de mensuração deve explicar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas mais diferentes perspectivas, de forma que se consiga gerir e validar. Além disso, deve apresentar uma adequada combinação de resultados e impulsionadores de desempenho ajustados à estratégia da unidade de negócio.

Prosseguindo Kaplan e Norton (1992) afirmam que, as empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm mais probabilidades de executá-la, porque conseguem transmitir objetivos e metas.

Ampliando esta visão os autores, enfatizam que

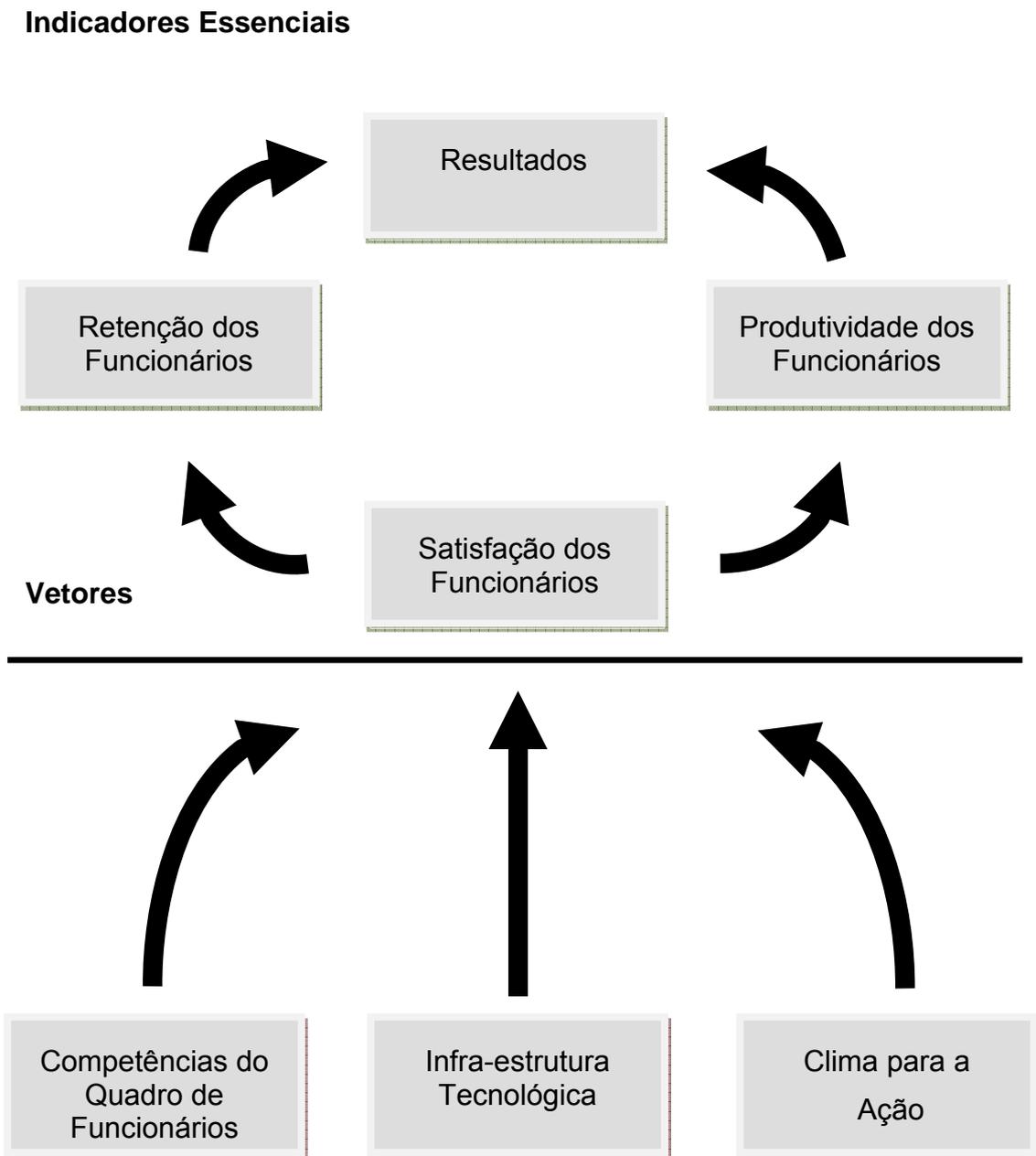
[...] uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários, que passou de provedor de força física a analisador de dados cada vez mais abstratos, muitas vezes captados em ambientes automatizados.

Nesse sentido, verifica-se em Drucker (1999) o mesmo ponto de vista, quando se refere aos operários do conhecimento; em Sveiby (1998) quando expõe as diferenças dos paradigmas industrial e do conhecimento; e Stewart (1998), ao descrever os trabalhadores do conhecimento.

Completando essas visões, Edvinsson e Malone (1998) e Sveiby (1998), ainda frisam que as pessoas são os únicos agentes ativos na empresa. Todos os ativos e estruturas, quer tangíveis ou intangíveis, são resultados das ações humanas; dependem, em última instância, das pessoas para existir.

A discussão em torno dessa perspectiva, é corroborada por Kaplan e Norton (1997, p. 133), quando acrescentam que as “[...] idéias que permitem melhorar o desempenho para os clientes emanam, cada vez mais, dos funcionários operacionais, que atuam mais diretamente nos processos internos e junto aos clientes”.

Como verifica-se na Figura 17, a maioria das empresas segundo Kaplan e Norton (1997), “[...] traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados”. Essas medidas essenciais são, então, complementadas por vetores situacionais, como mostra-se a seguir.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 135).

Figura 17 – A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento

Esta mudança de perspectiva implica recrutamento mais criterioso, para obter funcionários com maior capacidade analítica, o que para Sveiby (1998, p. 78) é “[...] a decisão de investimento mais importante da gerência e, talvez, a sua ferramenta estratégica mais importante”. Para Kaplan e Norton (1997, p. 133), “[...] os funcionários precisam abandonar o papel de meros atendentes das solicitações para

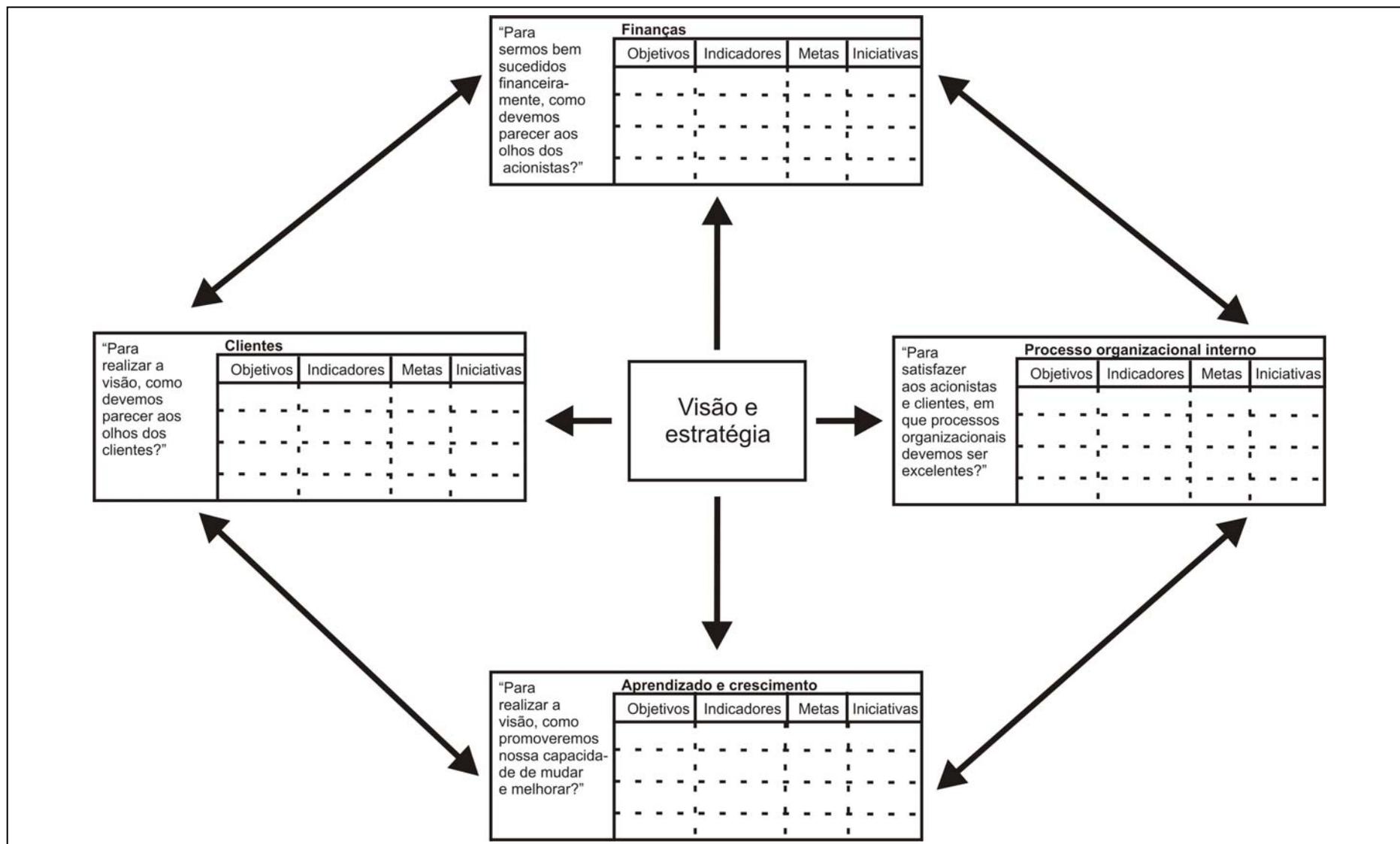
antever de forma pró-ativa as necessidades dos clientes e apresentar-lhes um conjunto mais amplo de produtos e serviços”.

4.2.5 A Integração das Quatro Perspectivas

O critério de utilização do BSC prevê que sejam desenvolvidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada perspectiva, sempre tendo por referência a visão estratégica para a organização. Assim sendo, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 67):

[...] capacitava as empresas a acompanhar os resultados financeiros, ao mesmo tempo que monitoravam o progresso no desenvolvimento das capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários ao crescimento futuro. O *Scorecard* não era um substituto dos indicadores financeiros; era seu complemento.

A Figura 18 representa as quatro perspectivas e seus desdobramentos.

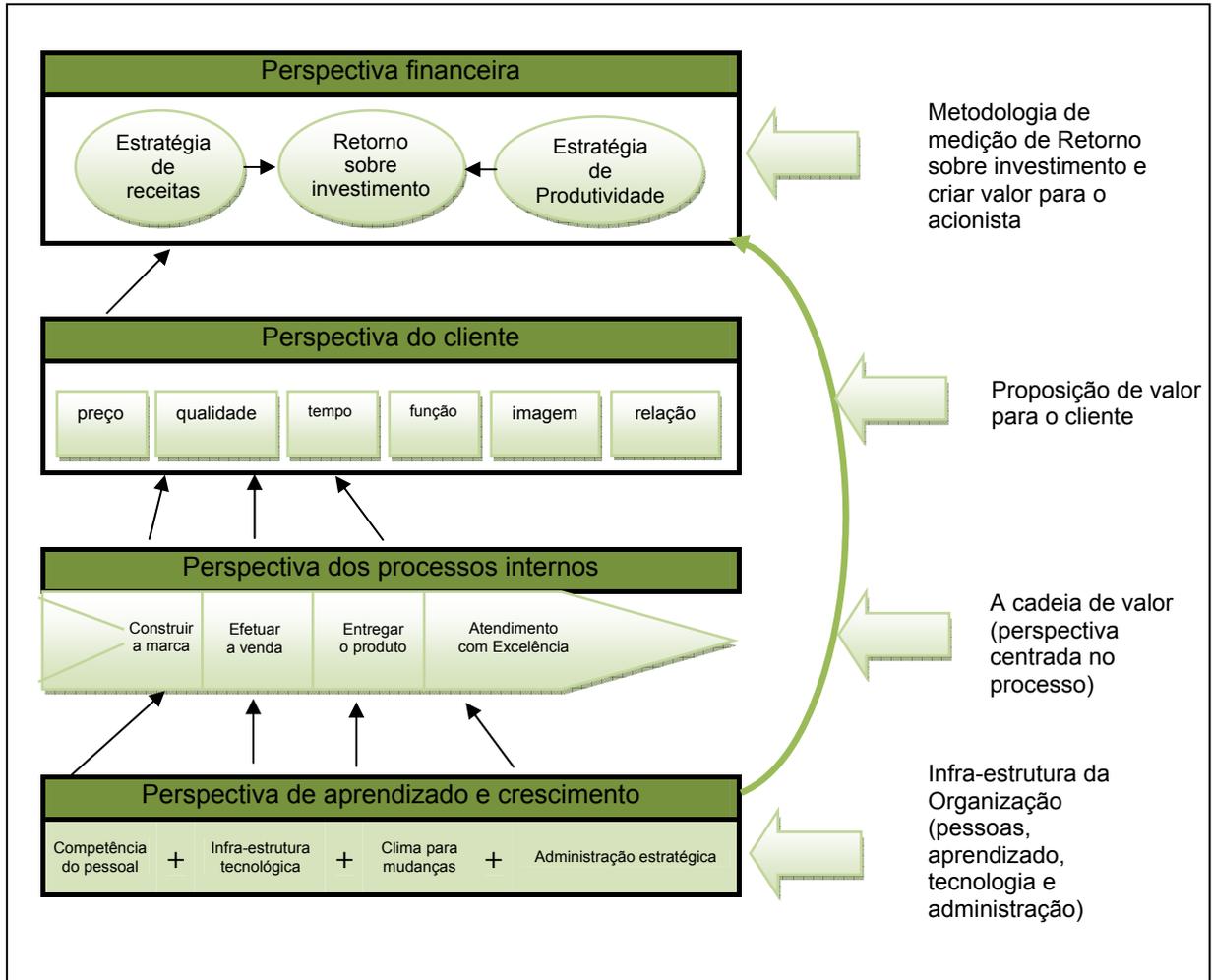


Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 68)

Figura 18 – Tradução da Visão e da Estratégia: Quatro Perspectivas

Além da proposta das quatro perspectivas para monitoramento e controle, Kaplan e Norton (1996) sugerem a existência de relações de causalidade entre essas dimensões. Como visto anteriormente, os indicadores financeiros são influenciados à medida que a empresa atende e satisfaz seus clientes. Isso, por sua vez, só ocorre se os processos internos estiverem alinhados para atingirem a excelência. Por fim, a excelência nos processos internos é consequência de pessoas motivadas e competentes, além de sistemas que respondam adequadamente às necessidades organizacionais.

Essa ordem de causalidade é expressa nos chamados mapas causais, entretanto, a noção de mapa causal não é exclusividade do modelo BSC. Como pode ser verificado em Huff (1990), os mapas causais constituem casos particulares da noção de **mapas cognitivos** – conceitos e relações que um indivíduo usa para compreender várias situações ou ambientes. Os mapas cognitivos funcionam como mapas que permitem ao indivíduo perceber o ambiente numa escala mais ampla que a de percepção imediata. Na Figura 19, pode-se verificar um exemplo de mapa causal genérico; todavia, vale ressaltar que cada organização deverá desenvolver seu mapa específico, segundo as dimensões que julgar mais relevantes.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Figura 19 – Mapa Causal de Um *Balanced Scorecard*

Ratificando essa visão, Kaplan e Norton (1997, p. 155) apresentam o seguinte exemplo:

Se intensificamos o treinamento dos funcionários em produtos, eles adquirirão, então, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender; se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, então, aumentará. Se a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, então, também aumentarão.

Ampliando essa visão Kaplan e Norton (1996; 1997) afirmam, que toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia de unidade de negócios à empresa. Ao construir mapas causais, dirigentes optam por

determinados fenômenos aparentemente concatenados; entretanto, será o monitoramento desses fenômenos que permitirá detectar relações de fato. Dessa forma, definir, monitorar e testar suposições por meio de mapas causais constitui um meio para gerar aprendizado organizacional.

Ainda nessa articulação de causalidade, observa-se que a perspectiva de aprendizagem localiza-se na base, demonstrando que ela dá sustentação às demais dimensões. Nota-se, porém, que esta perspectiva parece estar envolvida por um caráter não tão evidente, no que tange suas relações de causalidade entre seu desenvolvimento e melhoria de performance – se comparada à diferença das perspectivas de processos, de clientes e financeira.

Exemplificando, é possível perceber que conquistar novos clientes (perspectiva dos clientes) trará impacto positivo ao retorno sobre investimentos (perspectiva financeira), ou que aumentar a produtividade (processos internos) reduzirá os custos. Entretanto, quando se trata de gestão de pessoas, a relação não é tão clara, ou seja, é difícil estabelecer, por exemplo, quanto um programa de treinamento traz de receita positiva à empresa, sendo que o mesmo vale para o desenvolvimento de competências.

Stewart (1998, p. 46) completa essa abordagem quando afirma que “[...] as empresas estão no negócio para ganhar dinheiro e seu sucesso ou fracasso final são expressos em termos financeiros, mas a linguagem da gerência é, cada vez mais, não financeira”. Este aparente paradoxo pode ser confirmado ao se verificar a crescente utilização de indicadores não financeiros das três perspectivas do BSC, como premissa para a obtenção de resultados na perspectiva financeira – de acordo com a hipótese de relação de causa e efeito. Desse modo, pode-se ter, também na Gestão do Conhecimento, um complemento para o BSC – ao fomentar a perspectiva de aprendizado e crescimento, que alavanca todas as demais.

4.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo a *American Marketing Association* Marketing (DEFINITION..., 2007)

é definido como:

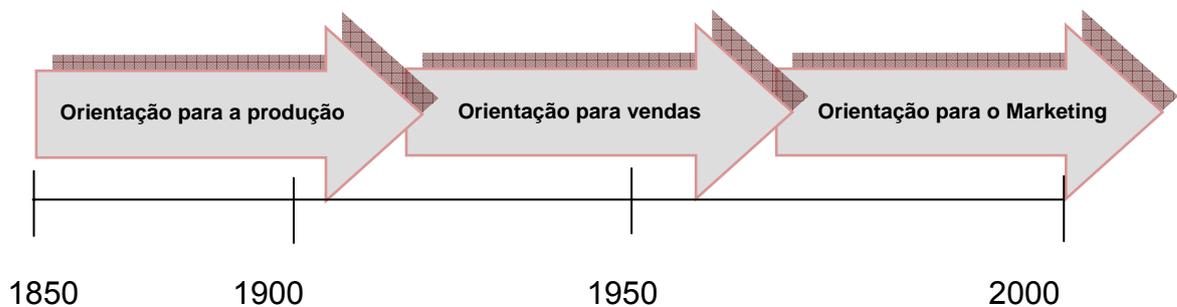
[...] uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Drucker (2002, p. 64-65) coloca a questão da seguinte forma: “[...] o objetivo do Marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho”.

Com visão semelhante, verifica-se em Pride e Ferrell (2001) que o Marketing é o processo de criar, distribuir, promover e apreçar bens, serviços e idéias para facilitar relações de troca satisfatórias com clientes em um ambiente dinâmico.

Autores como Schewe e Smith (1982), Cobra (1994), Grönroos (1995), Crandall (2000), Sandhusen (2002), Gobe e outros (2000), Bretzke (2000) e Iacobucci (2001) compartilham do mesmo pensamento quanto ao desafio de Marketing; ou seja, de decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para que os executivos possam tomar decisões, com base no conhecimento do ponto de vista do cliente.

Na evolução do conceito de Marketing, segundo Pride e Ferrell (2001), pode parecer uma abordagem óbvia para uma empresa funcionar. Entretanto, as pessoas de negócios nem sempre acreditaram que a melhor maneira de vender e lucrar é satisfazer o cliente, o que pode ser visto na Figura 20.



Fonte: Pride e Ferrell (2001, p. 9).

Figura 20 – A Evolução do Conceito de Marketing

Conforme esses autores relatam, assim evoluiu o conceito de Marketing:

- **A orientação para o produto:** durante a segunda metade do século XIX, a Revolução Industrial estava a pleno vapor nos Estados Unidos. Eletricidade, transporte ferroviário, divisão do trabalho, linhas de montagem e produção em massa possibilitavam a produção de bens com mais eficiência. Com a nova tecnologia e os novos modos de uso de mão-de-obra, os produtos fluíam para o mercado, onde a demanda por bens manufaturados era grande.
- **A orientação para vendas:** nos anos 1920, a forte demanda por produtos arrefeceu, e as empresas se deram conta de que teriam que “vender” produtos aos compradores. De meados dos anos 1920 até o início dos anos 1950, as empresas viam nas vendas a principal maneira de aumentar os lucros, e esse período teve uma orientação para vendas. As pessoas de negócios acreditavam que as atividades de Marketing mais importantes eram as vendas pessoais, a publicidade e a distribuição. Ainda hoje, algumas pessoas equacionam, erroneamente, o Marketing com orientação para vendas.
- **Orientação para o Marketing:** no início dos anos 1950, algumas pessoas de negócios começaram a entender que a produção eficiente e a promoção em larga escala não garantiam que os clientes iriam comprar os produtos. Essas pessoas, e muitas outras desde então, descobriram que precisavam primeiro determinar o que os clientes queriam e então produzir, em vez de fabricar os produtos primeiro e depois tentar persuadir os clientes de que necessitavam deles. À proporção que mais organizações se apercebiam da importância de satisfazer as necessidades dos clientes, as empresas dos EUA entraram na era do Marketing, uma era de orientação para o Marketing.

O marketing, segundo Pizzinatto, Zem e Pizzinatto (2005, p. 8) “[...] tem evoluído por fases sucessivas, cada uma delas refletindo um foco, concentrado num tipo de orientação empresarial”.

Complementando, Kohli e Jaworski (1990) afirmam que uma **orientação para o Marketing** requer a geração, através de toda a organização, de inteligência de mercado pertinente às necessidades do cliente (atuais e futuras), a disseminação da inteligência por todos os departamentos e a resposta a esses requisitos, através de toda a organização.

Como se verifica, com base nessas afirmações, o Marketing não é apenas o **processo de venda**, mas sim, está presente em todos os processos da organização, como mostra a Figura 21.



Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 7).

Figura 21 – O Contraste Entre os Conceitos de Venda e de Marketing

Como pode ser observado na Figura 21 e nas observações de Kotler e Armstrong (2007), o conceito de venda assume uma perspectiva de dentro-para-fora, ou seja, começa com a fábrica, centrado nos produtos existentes da empresa e enfatiza a vendagem e promoção para obter lucro. Já, o conceito de Marketing assume uma perspectiva de fora-para-dentro, começando com um mercado bem definido, centrado nas necessidades dos consumidores, coordena todas as atividades de Marketing que afetam os consumidores e lucra, criando a satisfação do

consumidor. Isto quer dizer que, sob o conceito de Marketing, as empresas produzem o que os consumidores desejam, satisfazendo-os e obtendo lucro.

Correa e Luce (2005), nesse mesmo sentido, complementam ao afirmar que o sucesso na implementação de estratégias de Marketing representa um papel, cada vez mais reconhecido como um fator chave para o desenvolvimento de vantagens competitivas e performance financeira superior.

Ao considerar as ponderações significativas sobre o pensamento e a prática do Marketing, baseado nos autores citados anteriormente, vemos a ampliação desses conceitos. Ou seja, houve, nos últimos anos, uma mudança de foco de Marketing. Nesta esteira, Hooley e Saunders e Piercy (2006) ratificam esta mudança, afirmando que ela ocorreu desde a realização de transações simples até o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes – argumento que pode ser notado também em Gummesson (1987), Webster (1992), Grönroos (1994), Morgan e Hunt (1994), Payne (1995), Zülke e Pohl (1996).

O que esses autores querem dizer é que, enquanto o Marketing transacional está preocupado em fazer uma única venda, o Marketing de Relacionamento está mais preocupado em estabelecer uma conexão com o cliente, o que resultará em repetidas transações com este e em oportunidades para desenvolver novos tipos de negócios com ele.

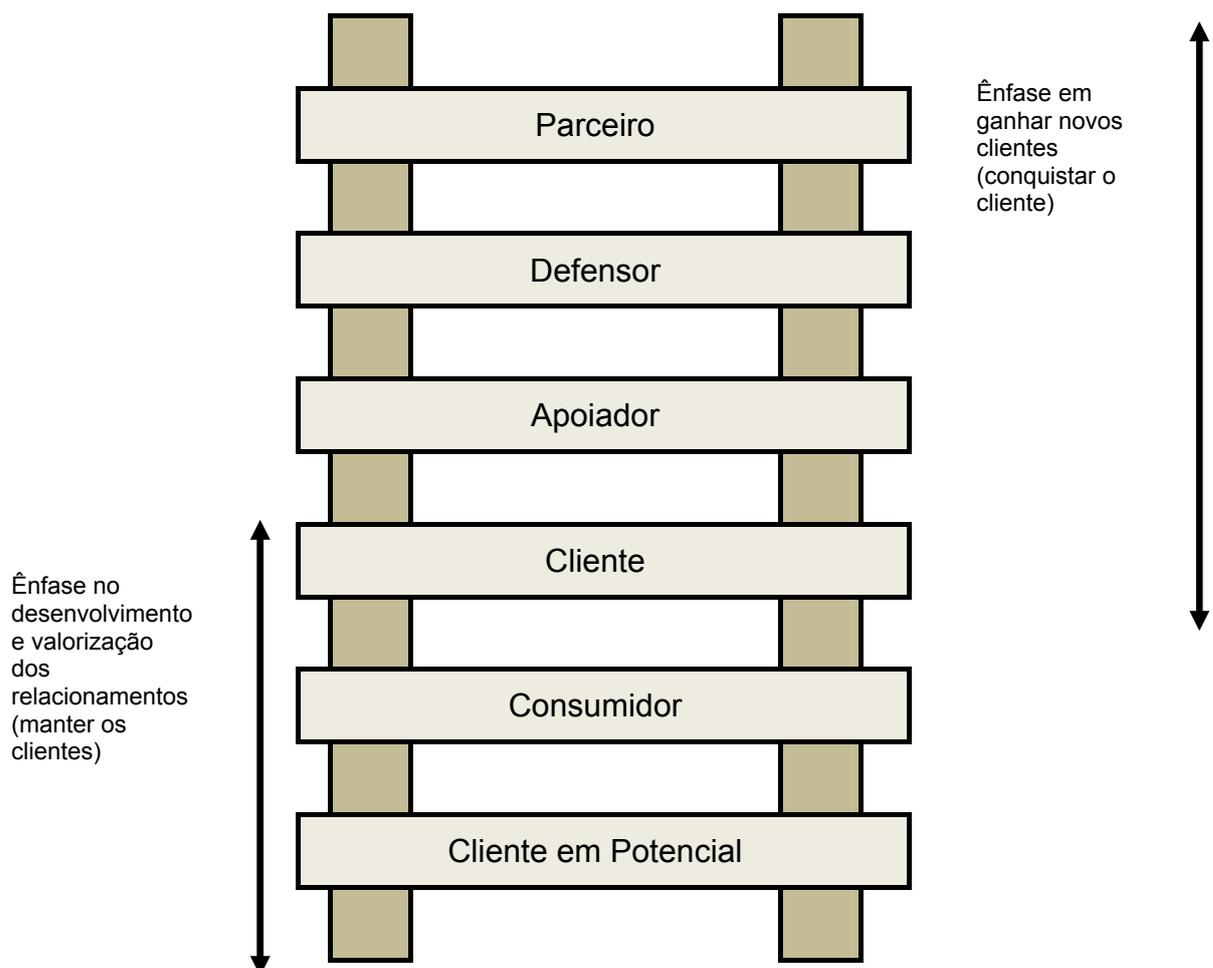
Por estas razões, resolveu-se integrar o Marketing, em especial o Marketing de Relacionamento às outras ferramentas, ou seja, o Gerenciamento de Processos e o *Balanced Scorecard*. Sobretudo, devido ao forte envolvimento que o Marketing de Relacionamento tem com as atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes, para o benefício mútuo de ambas as partes.

Dentro desta concepção estão as organizações prestadoras de serviços, como é o caso em estudo neste trabalho. Sobre este aspecto, na visão de Berry e Parasuraman (1991) é possível a utilização de uma diversidade de estratégias para manter e melhorar as relações. Dentre elas, estão estratégias básicas como o tratamento justo dos clientes, oferta de ampliações nos serviços e tratamento de

cada cliente como se ele fosse um segmento de um só cliente, ou seja, a essência da personalização em massa.

Hooley e Saunders e Piercy (2006) ampliam essa concepção, quando enfatizam que, para melhorar a probabilidade de retenção dos clientes, as organizações estão se voltando cada vez mais para as técnicas de Marketing de Relacionamento. O foco do Marketing de Relacionamento está na construção de relações e laços entre a organização e seus clientes, para melhorar o nível de *feedback* e, em última análise, aumentar as chances de obter a fidelidade do cliente.

Como pode ser observado, na Figura 22, Payne e outros citados por Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 335), apresentam graficamente, o que eles denominam de **escada do Marketing de Relacionamento**, que nada mais seria do que uma série de estágios identificáveis na construção desse relacionamento.



Fonte: Payne e outros citados por Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 335).

Figura 22 – A Escada do Marketing de Relacionamento

Como se apresenta, na Figura 22 e na visão dos autores, no primeiro patamar está o cliente em potencial ou o cliente-alvo. A ênfase inicial será tornar o cliente em potencial em um cliente efetivo. Para obter esse resultado, o esforço de Marketing concentra-se em conquistar o cliente. No entanto, depois disso, a ênfase muda para assegurar um relacionamento contínuo de longo prazo. Ao invés de ser o consumidor é anônimo, e fazer negócios com a empresa apenas uma vez ou ocasionalmente, a busca é tornar este cliente individualizado, ou seja, um cliente que faz negócios com a empresa repetidamente. Os clientes podem, no entanto, ter uma atitude ambivalente ou neutra para com a empresa. O Marketing de Relacionamento busca converter os clientes em apoiadores da empresa, de forma que tenham sentimentos positivos para com ela; ou mesmo em defensores, que a recomendam ativamente para outras pessoas. O topo da escada é o parceiro. Neste nível, fornecedor e cliente trabalham juntos para o benefício mútuo. O foco do Marketing de Relacionamento consiste em fazer com que os clientes movam-se escada acima, em encontrar meios de descartar o valor que ambas as partes obtêm por meio deste relacionamento.

Segundo Fonsêca (2008), na literatura de Marketing de Relacionamento o construto identidade é vital para compreendermos a(s) maneira(s) pela(s) qual(is) as relações comerciais são iniciadas, desenvolvidas, mantidas e dissolvidas, ao longo do tempo. Ao proporcionar aos parceiros o emergir da confiança, da casa, da identificação, por exemplo, a identidade do relacionamento assegura a longevidade do relacionamento.

Para Mckenna (1991), o Marketing de Relacionamento, é a resposta para as empresas enfrentarem esse desafio, pois se baseia na experiência e exige o domínio do conhecimento sobre: a tecnologia inerente à sua atividade, seus concorrentes, seus clientes, novas tecnologias que podem modificar o ambiente competitivo e sua própria organização, capacidades, recursos, planos e formas de negociar.

O Marketing, portanto, na concepção de Bretzke (2000), deixa de ser uma função e torna-se uma filosofia empresarial de como fazer negócios. Nesse contexto, há que se considerar o conceito de Marketing de Relacionamento de Stan Rapp, quando o define como **Marketing de Banco de Dados Contínuo e Personalizado**.

Neste conceito, as respostas não apenas são realizadas por meio da propaganda de resposta direta, como também são acrescentadas informações de cada respondente, que são usadas para conduzir uma comunicação contínua.

Pode-se observar que em todas as definições apresentadas nos parágrafos anteriores, sobre Marketing de Relacionamento, a ênfase é dada na necessidade de um relacionamento a longo prazo com o cliente, contrapondo-se às práticas de transações com o objetivo de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes.

Embora já se saiba que o conceito de parceria e contratos de longo prazo sejam praticados há bastante tempo, principalmente no segmento industrial, a terminologia Marketing de Relacionamento, segundo Ribeiro e outros (1999), surgiu com Berry. Tal autor introduz este termo em 1983, na literatura de Marketing de Serviços, onde reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes.

Ribeiro (1999), também define Marketing de Relacionamento como um processo onde a organização constrói alianças de longo prazo (tanto com clientes atuais e em perspectiva), de forma que comprador e vendedor trabalhem em direção a um conjunto comum de objetivos específicos. Na visão desses autores, para os objetivos serem alcançados, deve-se:

- a) compreender as necessidades dos clientes;
- b) tratar os clientes como parceiros;
- c) assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores; e
- d) prover os consumidores com a melhor qualidade possível relativa às necessidades individuais.

Apesar de notar-se um consenso entre vários autores à respeito dessas necessidades, outros pesquisadores como Mckenna, Hung, Morgan e Gummesson, citados por Ribeiro (1999), dentre outros, alertam para outros tipos de relacionamentos que são relevantes para a oferta de valor aos clientes. Com essa visão mais ampliada, o Marketing de Relacionamento deve considerar todos os

relacionamentos que possam influenciar na satisfação do cliente, dentre elas: relacionamento com fornecedores (de bens e serviços), como já visto na **escada de Marketing de Relacionamento** de Payne e outros (Figura 22); relacionamentos laterais (concorrência, organizações não lucrativas, governo); relacionamentos internos (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados); e relacionamentos com compradores (intermediários e consumidores finais).

Para Stone e Woodcock (1998), o Marketing de Relacionamento é uma das sistemáticas mais antigas de Marketing, mas, apesar disso, também é uma das menos entendidas. A idéia do nível de relacionamento esperado pelos clientes precisa ser descrita de uma forma concisa, para que seja útil e toda a organização possa obter as informações desejadas, como podem ser vistos na Figura 23, a seguir:

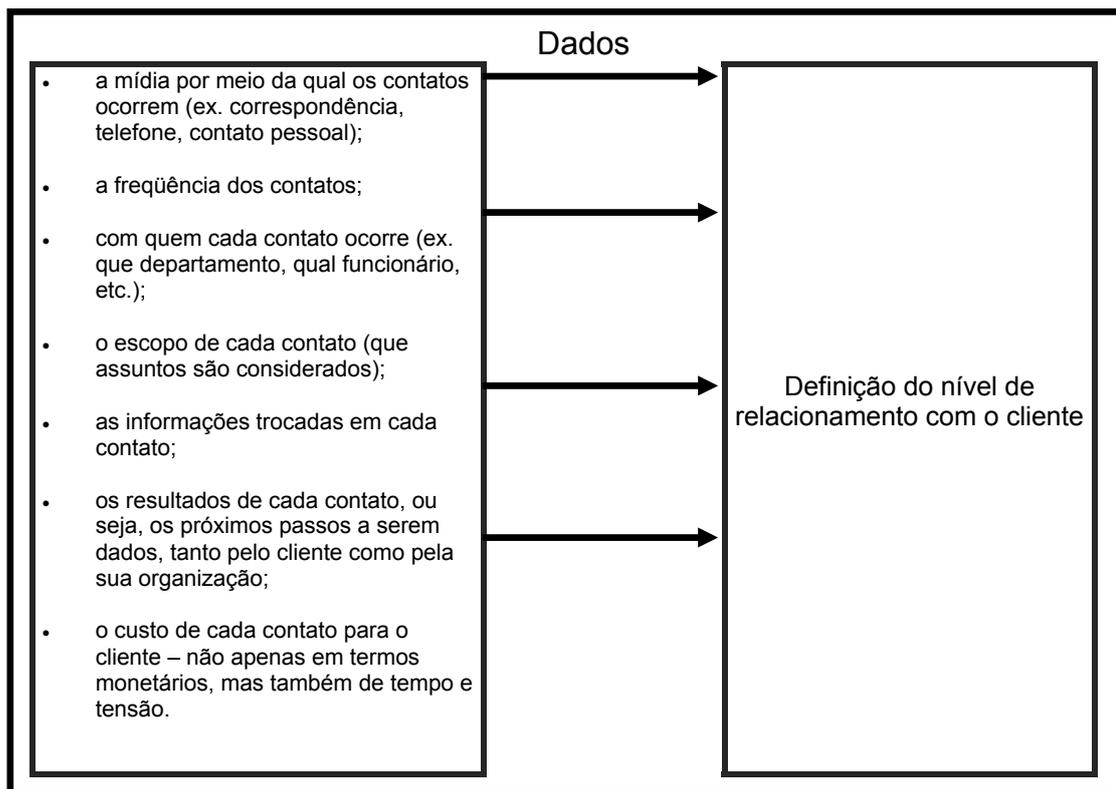


Figura 23 – Dados Necessários Para Definição dos Níveis de Relacionamento

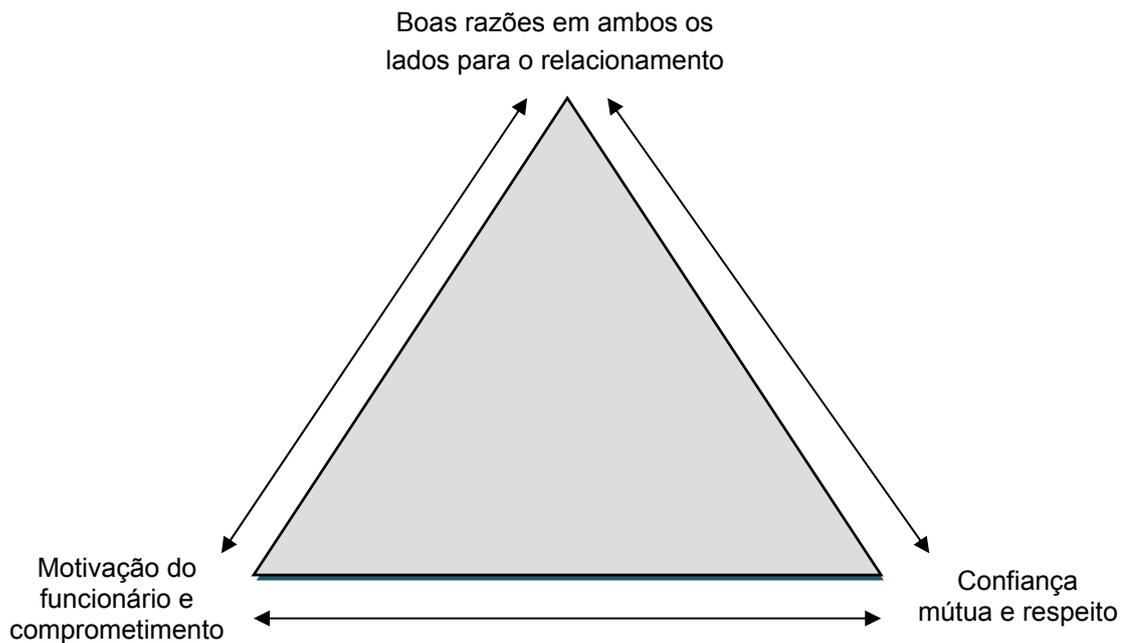
Para Rogers (2000), somente com o *feedback* do cliente é que se consegue diferenciá-lo e tentar fazer algo que os concorrentes não fazem, alcançando assim

uma vantagem competitiva. A mesma autora, sugere, que se tenha um bom sistema de Gestão de Relacionamento com o cliente – a técnica do IDIP (identificar, diferenciar, interagir e personalizar). Essa técnica, traz na atividade de identificar, a capacidade de classificar o cliente, o que pode ocorrer através de diversas abordagens, como, por exemplo, sites da internet, *ombudsman*, dentre outros. Para diferenciá-lo deve-se ter uma forma de comparação com os outros e verificar o quanto vale em termos de lucratividade – se valer mais que os outros, deve-se investir mais e tratá-lo de forma diferente; interagir – é obter o *feedback* (não apenas falar sobre o produto/serviço, mas procurar saber o que o cliente gosta) e a partir daí personalizar, ou seja, adaptar os produtos/serviços de forma que agrade ao cliente e, talvez, esse mesmo produto/serviço diferenciado possa ser utilizado por outros, que eventualmente se enquadrem naquele perfil.

Compartilham de forma mais enfática dessa visão, Hooley; Saunders e Piercy (2006), quando esclarecem que em uma estratégia bem-sucedida de Marketing de Relacionamento é fundamental visar clientes com valor suficiente (real ou potencial) para garantir o investimento no estabelecimento de um relacionamento com eles.

Eisentat e outros (2001), citam o exemplo da IBM que identificou seus mil clientes mais importantes e esforça-se muito para identificar suas necessidades atuais e futuras. A empresa combinou processos de administração do relacionamento com o cliente com seu sistema de gestão de oportunidades, e classificou esses clientes de acordo com o valor que podem gerar para a IBM durante o **tempo de vida útil** desse relacionamento (*lifetime value*). Quando um cliente com uma classificação alta lança um grande projeto que contém oportunidades para a IBM, ele recebe a mais alta prioridade dentro da organização.

Para que o Marketing de Relacionamento seja eficaz, é necessário segundo Hooley; Saunders e Piercy (2006), que haja vantagens claras para ambas as partes envolvidas no relacionamento, o que pode ser verificado na Figura 24, que trata dos alicerces do Marketing de Relacionamento.



Fonte: Hooley; Saunders e Piercy (2006, p. 336)

Figura 24 – Alicerces do Marketing de Relacionamento

Apesar da afirmação dos autores citados no parágrafo anterior e da caracterização demonstrada na Figura 24 tratarem de organizações com fins lucrativos, acredita-se aqui que tais contribuições também podem ser muito válidas para organizações sem fins lucrativos, como é o caso em estudo neste trabalho. Uma das diferenças mais básicas, na visão de Drucker (1995), entre organizações sem fins lucrativos e empresas é que aquelas têm, tipicamente, muito mais relacionamentos de importância vital. Toda organização sem fins lucrativos tem uma multidão de públicos e precisa desenvolver relacionamento com cada um deles.

Tratando-se das relações com a comunidade, Drucker (1995, p. 117) é muito claro: “Cada instituição sem fins lucrativos atende a um interesse específico da comunidade. Cada uma precisa manter relações com agências de governo, com todas as instituições na comunidade e com as pessoas da comunidade em geral”.

Drucker (1995) ainda reafirma que as instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, tais elementos são muito mais importantes – e muito mais difíceis de se medir e controlar – na instituição sem fins lucrativos do que na empresa. Complementando, o autor ratifica

que a instituição sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade, o que caracteriza também a organização tratada no estudo de caso neste trabalho.

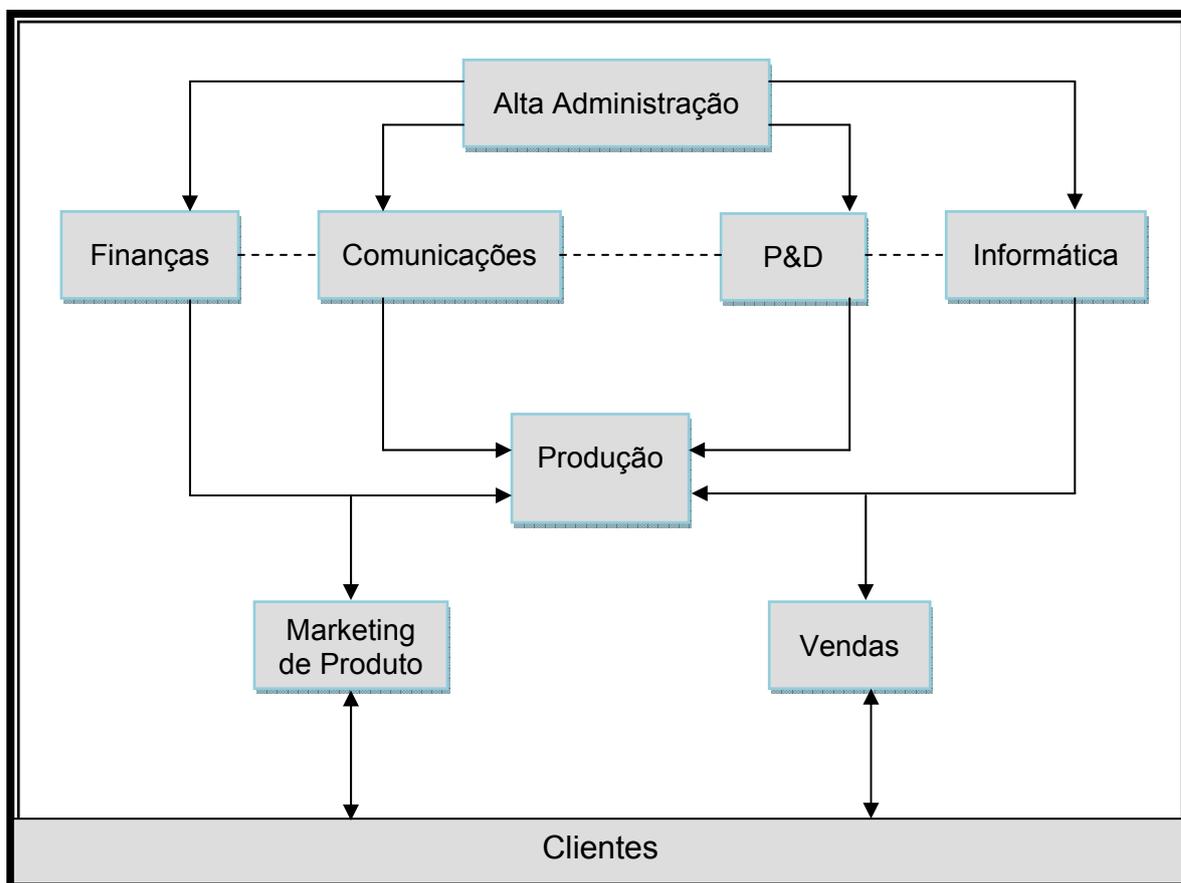
Na afirmação de Whiteley (1992, p. 20), “[...] deixe as necessidades dos clientes dirigirem toda sua organização”, pode-se verificar que, de forma inerente, está contida a preocupação dos diversos autores citados anteriormente. Assim, todos eles concordam que expressam sua forma de pensar ao afirmarem que a única forma correta de administrar uma organização – e a forma mais rentável – consiste em saturá-la com a voz dos clientes; ou seja, companhias voltadas para o cliente geram a crença transformadora e difundida na empresa de que, segundo o argumento do professor da Harvard Business School, Theodore Levitt, citado por Whiteley (1992, p. 21): “[...] a indústria é um processo de satisfação do cliente, e não de produção de bens”.

Reafirmando a importância desse argumento, verifica-se em Pine II (1994) que a informação é uma mercadoria completamente padronizada, produzida em massa, mas com um potencial extraordinário de economia de escopo: cada um que acessa os dados do cliente pode fazer alguma coisa no mínimo um pouco diferente. As capacidades dos computadores e das telecomunicações criaram uma **indústria de informação** inteiramente nova, capaz de proporcionar serviços personalizados para acessar e tornar proveitoso o volume extraordinário de informações padrões disponíveis.

Para Curry e Stora (1999), o Marketing de Relacionamento só funciona com a quase totalidade de serviços da organização voltados à satisfação dos clientes, onde todas as unidades de trabalho estão diretamente ligadas ao banco de dados destes, contendo informações pertinentes, completas e recentes. As unidades de trabalho devem estar ligadas entre si, com atividades cuidadosamente planejadas e estreitamente coordenadas e desenvolvidas por equipes.

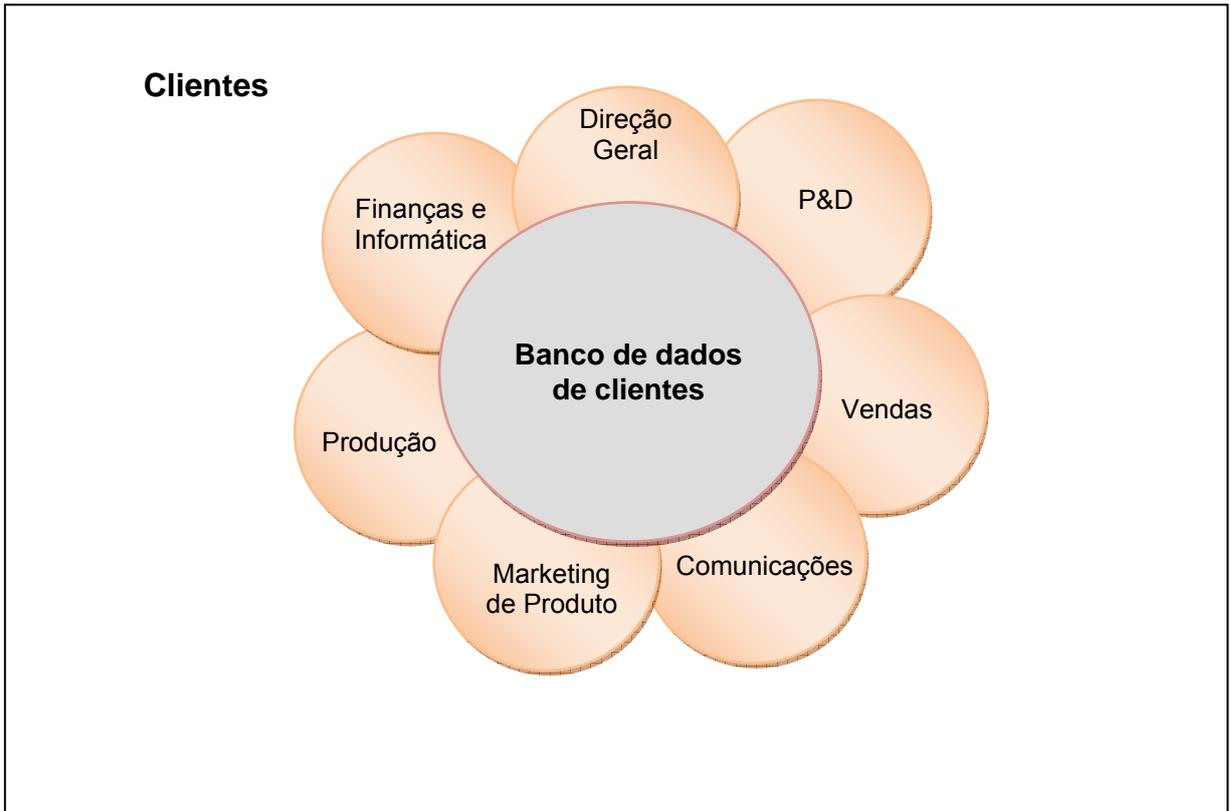
Como afirmam Wulf e outros (2001), o investimento no relacionamento organização-cliente reforça a qualidade do mesmo e influencia na lealdade de comportamento entre os parceiros.

A Figura 25, a seguir, mostra a estrutura de uma organização baseada no Marketing tradicional e a Figura 26, uma organização voltada ao Marketing de Relacionamento.



Fonte: Adaptado de Curry e Stora (1999).

Figura 25 – Estrutura de Uma Organização Baseada no Marketing Tradicional



Fonte: Adaptado de Curry e Stora (1999).

Figura 26 – Estrutura de Uma Organização Voltada ao Marketing de Relacionamento

Na visão de Mckenna (1997), o Marketing é orientado à criação, e não ao controle de um mercado; baseia-se na educação desenvolvimentista, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo, e não em simples táticas para conquistar fatia de mercado, realizada em eventos únicos. E o que é mais importante: baseia-se no conhecimento e na experiência existentes na organização.

O próprio Mckenna (2000), enfatiza que os consumidores não querem ser classificados como meros alvos ou segmentos de mercado, grupos de pessoas com necessidades praticamente idênticas. Eles querem que lhes perguntem quais são suas preferências, e esperam que as mesmas sejam respeitadas.

Morgan e Hunt (1994) esclarecem que a confiança e o comprometimento são essenciais para o sucesso do Marketing de Relacionamento, pois induzem ao comprometimento cooperativo. Segundo os autores, os conceitos são centrais devido a: trabalharem para preservar os investimentos nos relacionamentos através da cooperação com parceiros de troca; serem responsáveis pela resistência e

alternativas de curto prazo em favor dos benefícios a longo prazo; passarem a visão de que ações de alto risco potencial são prudentes, devido à crença de que os parceiros não irão agir de forma oportunista.

O estudo realizado por Gwinner e outros (1998) mostra que os consumidores em relacionamentos de longo prazo com empresas de serviços, experenciam três tipos de benefícios: benefícios de confiança, benefícios sociais e de tratamento especial. Isso sugere, segundo os autores, que estratégias de satisfação e lealdade podem ser construídas ao redor de benefícios relacionais e que estes podem servir como barreiras à saída.

Embora um princípio-chave do Marketing de Relacionamento seja o de atender sempre todas as necessidades do seu cliente, isso é algo difícil e oneroso, sendo essencial priorizar os clientes e as suas necessidades. O que Stone e Woodcock (1998) confirmam, ao afirmarem que a sobrevivência competitiva exige o atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes. A vantagem competitiva é obtida fazendo isso – atendendo às necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelos concorrentes.

O Quadro 3, mostra, segundo os autores, as etapas do Planejamento do Relacionamento com o Cliente.

| |
|---|
| 1. Decidir com quais clientes deve ser criado um relacionamento (Segmentação do mercado) |
| 2. Ter uma boa compreensão das necessidades dos diferentes grupos de clientes |
| 3. Avaliar as necessidades de pesquisa e modelação |
| 4. Determinar o tipo e o nível de relacionamento a ser proporcionado |
| 5. Inserir flexibilidade no sistema de fornecimento de relacionamento para atender às variações individuais, dentro dos requisitos gerais |

Fonte: Adaptado de Stone e Woodcock (1998).

Quadro 3 – Etapas do Planejamento do Relacionamento Com o Cliente

Nessa mesma esteira, Kotler (2006) enfatiza que as empresas que conhecem seus clientes podem adaptar melhor os produtos, ofertas, mensagens, sistemas de entrega e métodos de pagamento para maximizar o resultado de suas campanhas. Ampliando essa colocação de Kotler, Peppers e Rogers (1993) listam as principais diferenças entre Marketing de Massa e Marketing de Relacionamento – este último denominado pelos autores de Marketing *one-to-one*, conforme Quadro 4, a seguir:

| Marketing de Massa | Marketing de Relacionamento |
|---------------------------|------------------------------------|
| Cliente médio | Cliente individualizado |
| Cliente anônimo | Cliente com um perfil definido |
| Produto padronizado | Oferta sob medida |
| Produção em massa | Produção sob medida |
| Distribuição em massa | Distribuição individualizada |
| Propaganda em massa | Mensagem individualizada |
| Promoção em massa | Incentivos individualizados |
| Mensagem de direção única | Mensagem em duas direções |
| Economia de escala | Economia de escopo |
| Participação de mercado | Participação do cliente |
| Atração do cliente | Retenção do cliente |

Fonte: Adaptado de Peppers e Rogers (1997).

Quadro 4 – Marketing de Massa Versus Marketing de Relacionamento

Os dois fatores fundamentais (ou seja, Marketing baseado na experiência e no conhecimento), segundo Mckenna (1997), definirão cada vez mais os recursos de uma organização de Marketing bem sucedida.

É o que Stan Rapp, citado por Bretzke (2000), recomendou em seu discurso na American Association. De acordo com tal autor, os praticantes atuais de

Marketing devem rapidamente adquirir habilidades técnicas e capacidade para criar programas organizacionais e corporativos de Marketing, orientados para o cliente individual. Para ele, fracassar nessa meta resultará na perda de confiança da organização na função de Marketing e na nova atribuição do controle final do processo de gerenciamento do relacionamento.

4.4 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE AS FERRAMENTAS DE GESTÃO APRESENTADAS

A integração das ferramentas propostas, visa suprir pelo menos uma das necessidades apresentadas pelas organizações. Em outras palavras, buscam novas formas de gestão que possibilitem o monitoramento e gerenciamento mais efetivo de sua estratégia, oferecendo alternativas a partir de outras dimensões (que não estejam apenas focadas no aspecto financeiro, ou seja, alternativas focadas também nos clientes, processos, etc.), auxiliando no entendimento das forças externas e internas que interagem sobre a organização como um todo.

Inicialmente, é importante tecer algumas considerações em relação às organizações quanto ao uso mais adequado das ferramentas apresentadas.

Novas formas de gestão devem ser buscadas pelas organizações e, de acordo com toda a literatura levantada até aqui, tais alternativas devem estar em conformidade com as filosofias dessas ferramentas e da nova realidade do meio onde essas organizações estão inseridas, evitando assim uma sub-utilização de tais ferramentas.

Nesse sentido, é de suma importância que as organizações elaborem um programa de adaptação para abandonarem a situação atual, na qual simplesmente compreendem indivíduos detentores de conhecimento para organizações focadas em conhecimento, que cuida da criação e do compartilhamento de conhecimento através de funções internas e que gerencia o fluxo de *know-how* de e para organizações externas.

Ampliando a idéia, essas organizações, além de possuírem estratégias voltadas para o gerenciamento estratégico, também devem realizar ações em termos gerenciais em nível operacional. Precisam buscar, por meio de seus líderes, formas de canalizar todo o conhecimento bruto, produzido por indivíduos, em conhecimento passível de ser investido diretamente – da mesma forma como é realizado com os ativos tangíveis da organização.

Em relação às ferramentas analisadas, sem a pretensão de se esgotar o assunto, pode-se realizar comentários com o objetivo de identificar aspectos que convirjam para a mesma concepção, e aspectos que possuam origem e motivos totalmente distintos.

Para se atingir uma cultura organizacional voltada para a qualidade na prestação de serviços e, principalmente, para bom atendimento, é crucial que seja traduzida para todos os envolvidos a missão e as estratégias da organização. Para isso acontecer, a utilização do *Balanced Scorecard* – BSC é fundamental, pois permite o desdobramento da estratégia.

Percebe-se que ao estruturar as perspectivas do BSC (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento), identifica-se de forma mais clara os fatores críticos de sucesso, ou seja, os fatores que precisam ser privilegiados com um gerenciamento específico para que os objetivos identificados no Planejamento Estratégico da organização sejam concretizados.

O Gerenciamento de Processos estrutura a cadeia de valores, identificando as atividades que são executadas para desenvolver, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto e/ou serviço da organização. Todas essas atividades podem ser representadas e observadas, fazendo uso de uma cadeia de valores e observando as relações internas e externas. Todo esse processo contribui para que seja melhorado o modo como cada atividade de valor é executada, permitindo, assim, uma vantagem competitiva.

Ainda no caso do BSC, ao ser adotado como ferramenta gerencial, a organização desenvolve uma série de indicadores não tradicionais, relacionados à estratégia, para avaliar o seu desempenho, numa relação de causa e efeito. Isso torna mais fácil a identificação dos processos que devem ser melhorados e dos

investimentos que devem ser feitos em várias áreas. A intenção do uso de tais indicadores é o de estimular o princípio de agregação de valor e de autodesenvolvimento da organização, em busca de maior poder de competitividade.

Observa-se que as medidas convencionais utilizadas pelas organizações focalizam apenas o controle e a melhoria dos processos atuais que afetam custos, qualidade e tempo. O BSC, ao contrário, permite que a avaliação do desempenho derive das expectativas de interessados externos. Nesse aspecto, a integração ao BSC do Marketing de Relacionamento faz com que as necessidades e expectativas dos clientes sejam identificadas de forma mais clara e direcionadas a todas as áreas da organização. No caso, em especial, de organizações prestadoras de serviços, onde o elemento básico é o atendimento personalizado e a tônica deve ser na melhoria dos processos de atendimento das expectativas dos clientes, o diferencial competitivo é apoiado no Marketing de Relacionamento.

Assim, com a integração do Marketing de Relacionamento (que cria um vínculo com o cliente e identifica as necessidades não satisfeitas), ao *Balanced Scorecard* (que identifica quais os processos críticos devem ser melhorados) e ao Gerenciamento de Processos (que operacionaliza, de forma sistêmica a melhoria dos processos), faz-se com que a organização coloque no mercado produtos e /ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem a satisfação dos clientes e gerem resultados consideráveis aos investidores.

Finalmente, quanto à utilização das ferramentas citadas, existe uma convergência importante: todas elas podem ser utilizadas para promoverem o aprimoramento da aprendizagem, conhecimento e diálogo nas organizações. Pode-se verificar, portanto, que cada uma das ferramentas aborda os pontos-chave da organização.

No capítulo seguinte, serão abordados os procedimentos metodológicos, definindo os aspectos gerais, os elementos básicos e as estratégias que compõem a estrutura do estudo de Gestão Estratégica Para tanto se utilizará do Gerenciamento de Processos, do *Balanced Scorecard* e do Marketing de Relacionamento, ferramentas que norteiam o presente trabalho.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar uma visão geral da metodologia que orientou a investigação.

Para Gil (2002), é possível classificar as pesquisas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Esta classificação, segundo o mesmo autor, é muito útil para possibilitar uma aproximação conceitual. Entretanto, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo do trabalho, o que significa que outras modalidades de pesquisa podem ser escolhidas.

Essa visão é compartilhada por Malhotra (2006), quando classifica a pesquisa como exploratória ou conclusiva, esta última se dividindo, ainda, em descritiva ou causal. O autor conceitua como exploratória a pesquisa cujo objetivo principal é a compreensão e o fornecimento de critérios sobre a situação-problema; e como conclusiva a pesquisa concebida para auxiliar o responsável pelas decisões a determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação a ser tomado em determinada situação.

Contandriopoulos e outros (1999) consideram que, num projeto de pesquisa, o investigador não precisa examinar as vantagens e desvantagens de cada estratégia de pesquisa, mas justificar a sua escolha. Já que nenhuma abordagem de pesquisa é melhor para todas as questões, a sua escolha deve depender da natureza e do contexto da mesma, bem como da formação ou experiência do pesquisador.

Dado o exposto, o presente trabalho tem características de um estudo exploratório.

No estudo exploratório, pode-se usar como fonte para coleta de informações os chamados dados secundários, neste estudo, considerados como tais: a literatura conceitual, a pesquisa de documentação da organização (tratada no presente trabalho), registros, relatórios e contatos diretos – permitidos por esse método de

acordo com Marconi (2008), além de meios eletrônicos de busca na *Web*, também válidos, conforme Severino (2002).

Autores como Bogdan e Biklen (2006) entendem a pesquisa qualitativa como uma **expressão genérica**, o que significa, que compreende atividades de investigação denominadas específicas. A partir da abordagem qualitativa e do propósito da pesquisa, elencou-se o estudo de caso ilustrativo, o qual, segundo Triviños (1998, p. 133-134), “[...] esteja entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez um dos mais relevantes, para verificar a implantação de um modelo para a gestão de ativos intangíveis. Segundo o autor, é “ uma categoria de pesquisa cujo objetivo é analisar profundamente uma **unidade** que se toma por caso de estudo”.

O estudo de caso é reconhecido por diversos autores – dentre eles Yin (2001), Mattar (2001), Gil (2002), Samara e Barros (2002) – como uma das fontes de informação possíveis de utilização em estudos exploratórios.

Conforme ressalta Yin, citado por Gil (2002, p. 54), “[...] o estudo de caso é hoje encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”.

Gil (2002, p. 73) aponta alguns propósitos aos quais o estudo de caso costuma servir:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; e
- c) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Tomando como base as afirmações dos autores citados apresenta-se o caso do 22º Batalhão sediado na cidade de Itapetininga, a aproximadamente 180 km de São Paulo, com o intuito de aplicar o modelo proposto, uma vez que segundo o “Relatório de Consultoria” prestada à PMESP em 1994 pela McKinsey & Co citado

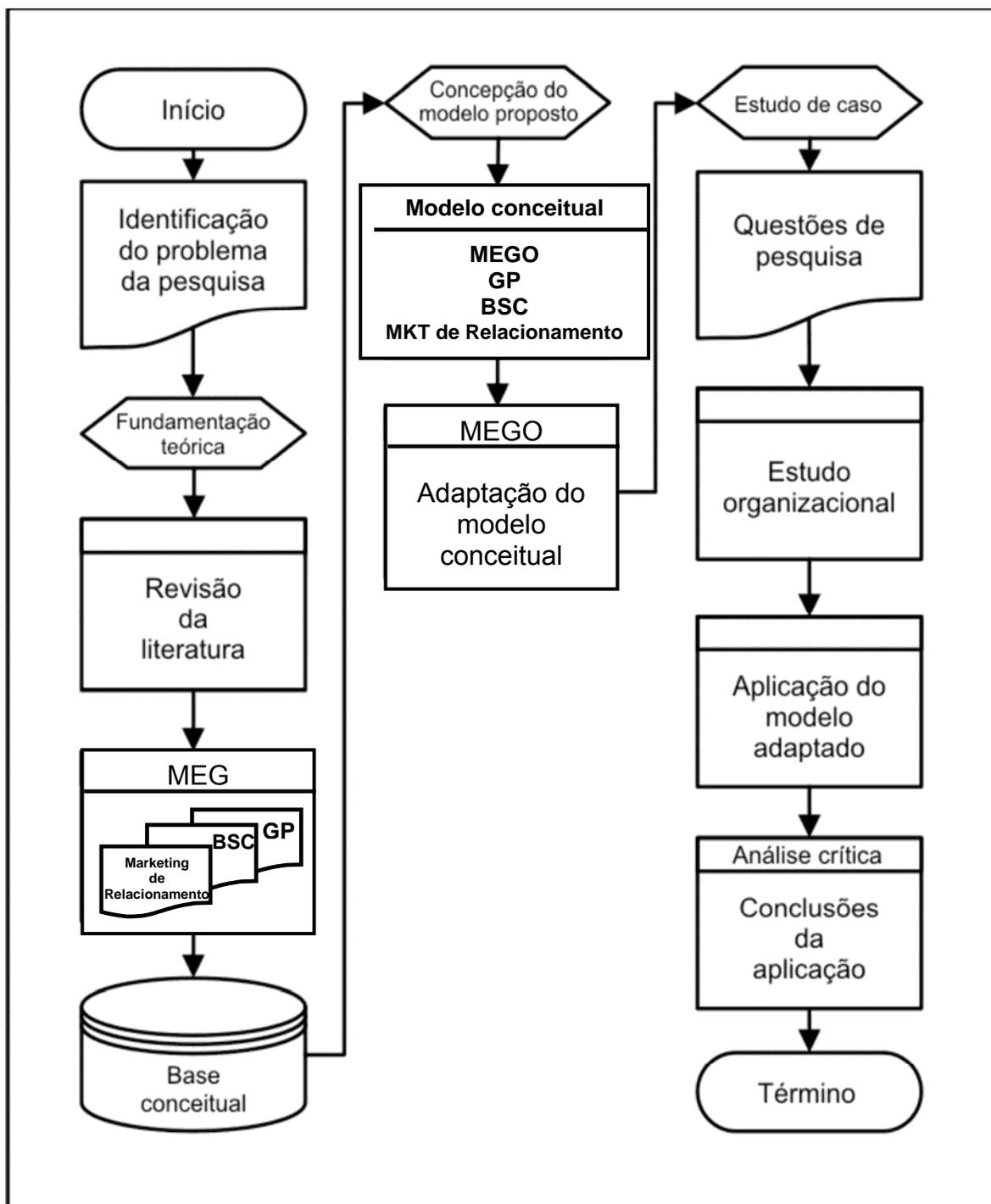
por Aldarvis (2004), trata-se de serviço público, com todas as mazelas, a burocracia, a falta de credibilidade, a não obrigatoriedade de eficiência.

A metodologia aplicada neste estudo seguiu os seguintes passos:

- a) identificação do problema da pesquisa: qual o perfil de um modelo que possibilite a adaptação de instrumentos de mensuração de ativos tangíveis à mensuração de ativos intangíveis do setor de segurança pública? Especificando, qual o perfil do modelo que possibilitaria adaptar a utilização das ferramentas Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard* e instrumentos do Marketing de Relacionamento à melhoria da gestão estratégica em organizações da área de segurança pública?
- b) pesquisa exploratória: buscar suporte nas referências bibliográficas em relação ao que foi detectado como problema da pesquisa;
- c) abordagem qualitativa: obter uma melhor visão e compreensão do contexto do problema;
- d) critérios para a seleção da organização a ser estudada: baseados na importância e relevância atual da área para o contexto do ambiente social;
- e) estudo de caso: apresentando situação real a partir do modelo proposto : MEGO (Modelo Estratégico de Gestão Otimizada), explicitando a aplicação das ferramentas Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard* e instrumentos do Marketing de Relacionamento, na organização proposta;
- f) análise dos resultados do estudo de caso: através da documentação e resultados gerados pela aplicação das ferramentas citadas no item anterior;
- g) delimitação do ambiente e condições em que as ferramentas citadas no item e) foram aplicadas.

Para facilitar o entendimento do desenvolvimento da metodologia em cada etapa da pesquisa, apresenta-se na Figura 27 o detalhamento do fluxo metodológico do estudo, nas três etapas principais: fundamentação teórica, concepção do modelo

proposto e sua aplicabilidade. Assim, pode-se dizer que a Figura 30 representa o *framework* da pesquisa.



Fonte: Adaptado de Lucca (2006, p. 18).

Figura 27 – Fluxo Metodológico da Pesquisa

6 MEGO – MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO OTIMIZADA

O presente capítulo apresenta a proposta de um Modelo estruturado, que possibilite a Gestão Estratégica de forma balanceada utilizando-se as ferramentas de gestão Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard* e os instrumentos do Marketing de Relacionamento.

A proposta parte do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade, que foi concebido com base nos Fundamentos da Excelência, incrementando-se e inserindo-se de forma mais clara e objetiva as ferramentas de gestão Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard*, assim como os instrumentos do Marketing de Relacionamento em sua estrutura. A opção por inserção justifica-se por entender que tais ferramentas não são descritas em seus Cadernos de Excelência – cuja finalidade é divulgar o MEG da FNQ, de forma mais enfática e objetiva, a importância e os benefícios que as mesmas podem trazer à Gestão Estratégica das organizações e seus resultados, como já descritos de forma detalhada nos tópicos 4.1, 4.2 e 4.3 deste estudo.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), foi utilizado como ferramenta sistêmica para orientar e conduzir o processo de criação e aplicação do Modelo proposto, na busca da melhoria contínua da prestação de serviços, na área de Segurança Pública.

Sua fundamentação teórica é apresentada a seguir.

Para ilustrar a importância do balanceamento e da sistematização da Gestão Estratégica, buscou-se no Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), criado em 1992, pela então, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), o exemplo de utilização que tem por referência o MEG, cuja principal característica, segundo a FNQ (2007), é a de ser um modelo sistêmico, portanto, com o benefício de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema, cujas características são mostradas na Figura 28.

Na Figura 28, os SG's (Sistemas de Gestão), apresentam-se de forma desalinhada, sugerindo sobreposição de tarefas, retrabalho, duplicação de autoridade e responsabilidades, levando a resultados duvidosos.

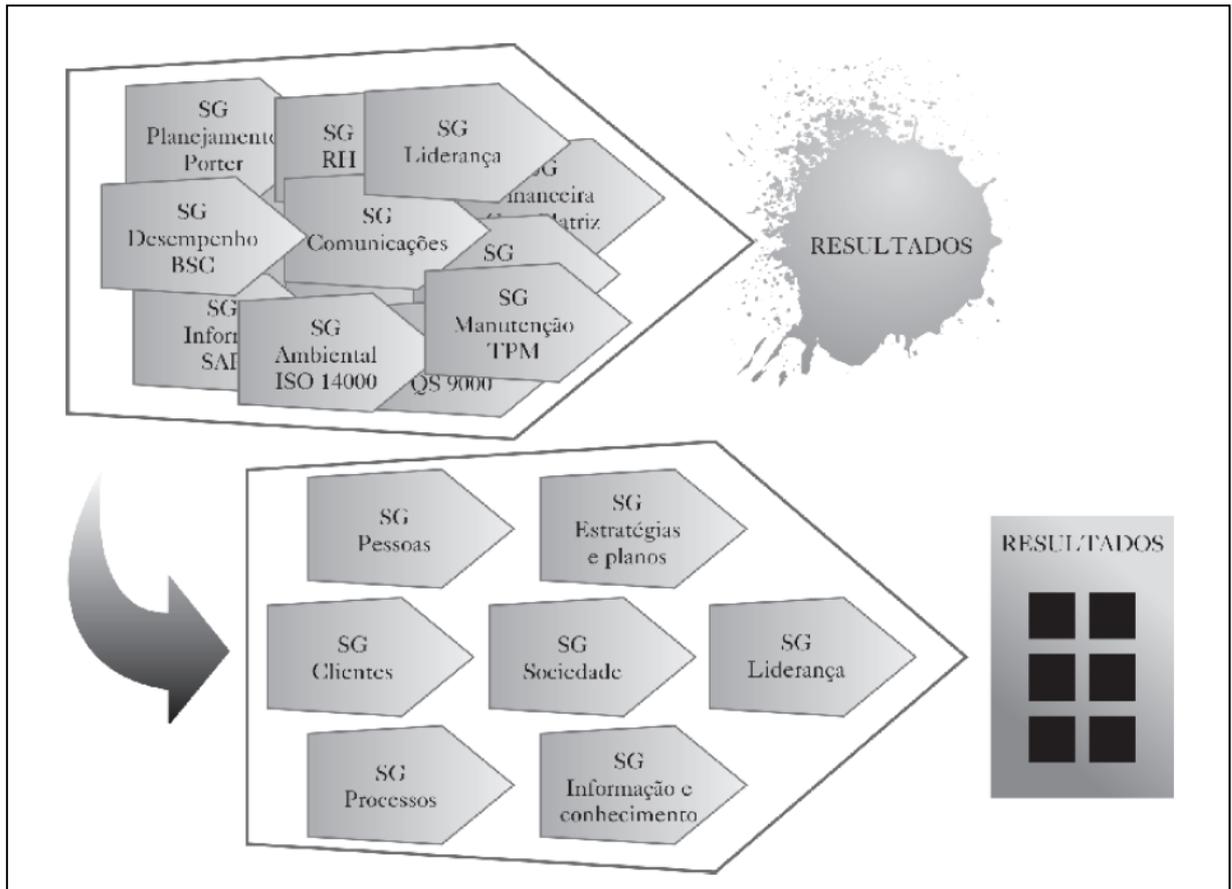
O MEG propõe-se a, a partir da análise, alinhamento e balanceamento das funções e tarefas de cada SG, levar a uma ação sistêmica de todos, com entradas e saídas planejadas e controladas, levando à otimização de resultados.

Como pode ser verificado, o MEG estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Considera ainda, que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. Assim, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

Em sua implantação, o MEG considera os seguintes quesitos:

- a) Liderança;
- b) Estratégias e Planos;
- c) Clientes;
- d) Sociedade;
- e) Informações e Conhecimento;
- f) Pessoas;
- g) Processos;
- h) Resultados.

Não há um aprofundamento, entretanto, no modelo, no tocante às ferramentas de gestão que devem ser utilizadas no processo de implantação. Esta foi a origem da necessidade de se construir, como um avanço conceitual, um modelo – denominado MEGO (Modelo de Excelência da Gestão Otimizada) – que incluísse as ferramentas: Gerenciamento de Processos (GP), *Balanced Scorecard* (BSC) e os instrumentos do Marketing de Relacionamento.



Fonte: FNQ, 2007.

Figura 28 – Alinhando a Gestão por Meio de Modelos Sistêmicos

O modelo apresentado e adotado parte de uma política mais participativa e de busca de decisões de forma mais ágil, mais dinâmica e colegiada, como forma eficiente e eficaz de atenuar e facilitar o processo de mudança. Proporciona, assim, motivação, bem como o comprometimento e o envolvimento dos partícipes, gerando reflexos positivos em toda a organização.

Internamente à organização em estudo, e para efeito de melhor identificação, neste trabalho passa-se a chamar o modelo proposto de MEGO (Modelo de Excelência da Gestão Otimizada), entendendo que essa denominação visa, em primeiro plano, promover o alinhamento estratégico entre os fatores a serem descritos (e que fazem parte do modelo proposto) e os objetivos estratégicos da organização em estudo.

A idéia de inserir no MEG as ferramentas de gestão Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard* e os instrumentos do Marketing de Relacionamento, como já descrito inicialmente, partiu do princípio de dar mais ênfase à importância que as mesmas têm e aos resultados obtidos em organizações de outros segmentos, que obtiveram sucesso em suas implementações – como amplamente descritos no capítulo 2.

Não bastasse isso, a medição do desempenho dos processos precisa estar diretamente ligada à estratégia da organização, conforme prescreve o *Balanced Scorecard*. O BSC deve auxiliar a organização a integrar seus objetivos financeiros e não financeiros à estratégia. Parte-se da premissa que, sem uma medição adequada (visando os objetivos da organização) não será possível controlar e administrar os processos e, conseqüentemente, não será possível atingir seus objetivos estratégicos.

Não menos importante, o Gerenciamento de Processos dentre outras vantagens, já citados no tópico 2.3.1, permite ter uma visão mais eficiente do comportamento organizacional, mais integrada e abrangente. O Marketing de Relacionamento, por sua vez, pressupõe a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização, no planejamento de produtos e serviços de valor, em um processo dinâmico e contínuo.

Finalmente, pode-se verificar que com a integração do Gerenciamento de Processos (que operacionaliza, de forma sistêmica a melhoria dos processos) ao *Balanced Scorecard* (que identifica quais os processos críticos devem ser melhorados) e ao Marketing de Relacionamento (que cria um vínculo com o cliente e identifica as necessidades não satisfeitas), conseqüentemente, a organização coloca no mercado produtos e serviços que, ao mesmo tempo, proporcionam maior satisfação aos consumidores e geram resultados mais satisfatórios, como um todo.

O funcionamento do **MEGO** pode ser explicado a partir do conceito do PDCL, ou seja, *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (monitorar) e *Learn* (aprender). O modelo, pode ser entendido segundo esta lógica: o direcionamento da organização dado pela **Liderança** (ouvindo os **clientes** e a **sociedade**), é definido por meio de **Estratégias e Planos a partir do BSC**; a sua implementação é realizada por meio

de **Pessoas**, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos **Processos** (alinhados e balanceados a partir do Gerenciamento de Processos) existentes na organização, integrando e/ou fortalecendo a interação entre os elementos que compõem essa estrutura. Para tanto, toma-se por base o **Marketing de Relacionamento** e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a **Resultados**. Tais resultados devem ser analisados e entendidos, gerando **Informações e Conhecimento** para serem utilizados no processo de tomada de decisão, dando início a um novo ciclo de gestão.

A seguir, serão apresentadas as etapas de implantação do modelo proposto, definindo os aspectos gerais, os elementos básicos e as estratégias que compõem a estrutura do referido modelo de gestão estratégica. Tal modelo toma como base os critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico operacional, elementos importantes da avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional preconizados pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), em seus cadernos Rumo à Excelência (2007), e adaptados para a organização elencada para aplicação do modelo.

6.1 PRIMEIRA ETAPA: ORGANIZAÇÃO – MISSÃO, VALORES E VISÃO

Inicialmente procura-se traçar o perfil da organização, partindo-se da apresentação geral da mesma. É importante evidenciar aspectos relevantes do processo de transformação de insumos em produtos com valor agregado; tal processo é gerado por meio de recursos disponíveis para atender a mercados-alvo. Deve propiciar uma visão global da organização, do seu negócio ou ramo de atuação e seus principais desafios. Assim, incluem-se aspectos sobre o relacionamento da organização com suas partes interessadas e um histórico da busca da excelência. Sob a forma de redação livre, figuras ou tabelas devem ser apresentadas, considerando os itens em que constem a descrição de práticas de gestão e de resultados. Essas informações devem ser fornecidas nos critérios e itens pertinentes, em resposta aos requisitos estabelecidos.

Nessa etapa são também descritas informações sobre a denominação da organização, data de instituição da mesma, a natureza de suas atividades, bem como informações sobre seu porte, sobre suas instalações e equipamentos utilizados.

Descreve-se a cronologia e os fatos mais relevantes da jornada da organização rumo à excelência do desempenho e da competitividade.

Apresenta-se a evolução do sistema de gestão organizacional, sua filosofia de trabalho e o organograma – com os responsáveis pelas áreas ou funções, tais como: a organização situada dentro da estrutura principal de gestão e da própria organização em estudo. E, finalmente, apresenta-se o raio de ação da organização e suas unidades.

6.2 SEGUNDA ETAPA: PORTFÓLIO DE PRODUTOS E PROCESSOS

São apresentados os principais produtos da organização conjuntamente a uma descrição sucinta dos processos, principais e de apoio.

6.2.1 Força de Trabalho

Fazem parte dessa etapa a denominação genérica da força de trabalho utilizada internamente, sua composição incluindo quantidade de pessoas, grande escolaridade e requisitos de segurança.

6.2.2 Clientes e Mercados

São considerados, o ramo de atuação da organização, grupos de clientes e

suas principais necessidades.

6.2.3 Fornecedores e Insumos

Citar os principais tipos de fornecedores que compõem a cadeia de suprimentos da organização, incluindo fornecedores diretos e indiretos, quando pertinente. Mencionar os principais produtos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos. É importante ressaltar eventuais peculiaridades e limitações no relacionamento com fornecedores.

6.2.4 Sociedade

Considerar, as principais comunidades com as quais a organização se relaciona e as principais necessidades de cada uma delas. Enfatizar os principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da organização causam nas comunidades e na sociedade como um todo.

6.2.5 Relacionamento Com Outras Partes Interessadas

Informar a denominação de outras partes interessadas da organização, além das já descritas, destacando seus interesses gerais e/ou específicos.

6.3 TERCEIRA ETAPA: ANÁLISE SITUACIONAL

Esta etapa traz:

6.3.1 Ambiente Competitivo

Informar se há algum tipo de concorrência direta de produtos similares fornecidos por outras organizações ou concorrência indireta por meio de aquisição ou produção de produtos ou soluções equivalentes por parte dos clientes em qualquer outra fonte alternativa que não seja a própria organização para alcançar os mesmos benefícios. Citar, ainda, as organizações concorrentes e a sua natureza (pública, privada, nacional ou internacional).

6.3.2 Desafios Estratégicos

Citar os principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou aumento de competitividade, bem como, estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias estratégicas. Citar também o estágio de introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as da gestão.

6.3.3 Aspectos Relevantes

Descrever os requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização, incluindo os relativos à saúde ocupacional, segurança, proteção ambiental e aos que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos organizacionais. Eventuais sanções ou conflitos, de qualquer natureza, envolvendo obrigações de fazer ou não fazer, com decisão pendente ou transitada em julgado, impostas nos últimos três anos. Tais decisões podem ser referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros – declarando também a inexistência, se for o caso. É nesta etapa, também, outros aspectos peculiares da organização também devem ser citados.

6.3.4 Critérios do Modelo Proposto

6.3.4.1 Sistemas de Liderança: Processos Gerenciais

O objetivo nesta fase é descrever o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da Direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também relata como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional.

Considera como a Direção exerce a **liderança**, e interage com as partes interessadas, demonstrando comprometimento com os valores e os Princípios organizacionais estabelecidos e buscando a mobilização de todos para o êxito das estratégias. Considera, ainda, como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas; como as pessoas, com potencial de liderança, são identificadas e preparadas para o exercício de tal função; e como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos, em relação às competências desejadas pela organização.

6.3.4.2 Cultura da Excelência: Processos Gerenciais

Esta etapa tem por finalidade a descrição de como os valores e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas. Descreve também como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização, como é verificado o cumprimento dos principais padrões de trabalho. Contribui, assim, para promover o controle, avaliação e melhora das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho, promovendo o aprendizado organizacional.

6.3.4.3 Análise do Desempenho da Organização: Processos Gerenciais

Esta etapa destina-se a analisar o desempenho da organização, considerando as informações e variáveis dos ambientes interno e externo, incluindo informações comparativas pertinentes. É importante também conhecer como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas às pessoas da **força de trabalho**, em todos os níveis da organização e, quando pertinente, às demais **partes interessadas**. Também é relevante verificar como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização.

6.3.4.4 Formulação das Estratégias: Processos Gerenciais

Nesta fase é examinado o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do mercado de atuação e do macroambiente. Também se examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

É descrito como são analisados o macroambiente e o mercado de atuação da organização, como é realizada a análise do ambiente interno da organização, como são definidas as **estratégias** da organização e como as demais áreas organizacionais são envolvidas no processo de formulação das estratégias.

6.3.4.5 Implementação das Estratégias: Processos Gerenciais

Nesta etapa demonstra-se como são definidos os **indicadores** para a avaliação da implementação das estratégias estabelecidas, as metas de curto e longo prazos e também são definidos os respectivos planos de ação. Demonstra-se

também como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação, como são comunicadas as **estratégias**, as metas e os planos de ação à **força de trabalho** e, quando pertinentes, às demais partes interessadas. É também nesta etapa que é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação.

6.3.4.6 Planejamento da Medição do Desempenho

É demonstrado o fluxo para definição de indicadores, a correlação entre esses indicadores. Também apresentam-se os indicadores estratégicos da organização em estudo e as metas de curto e longo prazos.

6.3.4.7 Imagem e Conhecimento de Mercado

Nesta fase é examinado como a organização segmenta o mercado e como identifica e trata as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; examina-se também a maneira como divulga seus produtos e marcas; e a maneira como estreita seu relacionamento com os clientes. Além disso, examina como a organização avalia a satisfação e insatisfação dos clientes.

Enfatiza-se como o mercado é segmentado e como são definidos os **clientes-alvo** nesses segmentos; como as necessidades e expectativas dos **clientes** atuais e potenciais são identificadas e tratadas; como os produtos e as marcas da organização são divulgadas aos **clientes** e ao mercado, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva; enfatiza-se, por fim, como é avaliada a imagem da organização perante os **clientes**.

6.3.4.8 Relacionamento com Clientes: Processos Gerenciais

Como são definidos os canais de relacionamento, considerando eventuais diferenças nos perfis dos **clientes**, ou seja, enfatiza-se como são tratadas as reclamações ou sugestões (formais ou informais) dos **clientes**, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas; como é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos **clientes** e novos produtos entregues; e, como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos **clientes**. Todas essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria.

6.3.4.9 Responsabilidade Socioambiental: Processos Gerenciais

Esta etapa examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável; e como interage com a sociedade de forma ética e transparente.

Examina como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos de seus produtos, processos e instalações; como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais e regulamentares; observa, ainda, como a organização promove ações para preservação dos ecossistemas e como as pessoas da **força de trabalho** são envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental.

6.3.4.10 Ética e Desenvolvimento Social: Processos Gerenciais

Nesta etapa são analisadas as formas como a organização trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos; como a organização fortalece a sociedade, envolvendo e incentivando a sua **força de trabalho** na execução e apoio a projetos sociais; e, como a organização implementa políticas não-discriminatórias.

6.3.4.11 Informações da Organizacional: Processos Gerenciais

O propósito desta etapa é examinar a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes, bem como a gestão dos ativos intangíveis geradores de diferenciais.

Examina como são identificadas as necessidades de informações e definidos os sistemas de informação para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão, em todos os níveis e áreas da organização; como as informações necessárias são colocadas à disposição dos usuários; e, como a segurança das informações é tratada para assegurar sua atualização, **confidencialidade**, **integridade** e **disponibilidade**.

6.3.4.12 Informações Comparativas: Processos Gerenciais

Examina como a organização busca informações comparativas pertinentes para avaliar o nível de competitividade dos resultados, melhorar seus processos e produtos e promover a melhoria do seu desempenho; e, como é assegurado o uso efetivo das informações comparativas obtidas no apoio à melhoria desses processos, produtos e resultados.

6.3.4.13 Gerenciar Ativos Intangíveis / Capital Intelectual: Processos Gerenciais

Esta etapa se dedica a examinar como os principais **ativos intangíveis**, que geram um diferencial competitivo para a organização, são desenvolvidos e protegidos; examina também como o conhecimento associado à expansão dos principais ativos intangíveis é desenvolvido e preservado na organização.

6.3.4.14 Sistemas de Trabalho: Processos Gerenciais

Verifica-se como são proporcionadas as condições necessárias para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também é examinada a capacitação e o desenvolvimento, bem como os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.

Examina, também, como são definidos e implementados os cargos e funções, visando ao alto desempenho da organização; como são selecionadas (interna e externamente) e contratadas pessoas para a **força de trabalho**; como é realizada a integração dos novos membros de força de trabalho, a fim de prepará-los para a execução das suas funções; como o desempenho das pessoas da força de trabalho é avaliado; e, como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca por melhores resultados.

6.3.4.15 Capacitação e Desenvolvimento: Processos Gerenciais

Analisa como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas, considerando as **estratégias** e as necessidades das pessoas; como são concebidos os programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas; e, como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada.

6.3.4.16 Qualidade de Vida: Processos Gerenciais

Nesta etapa, analisa-se como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia; como são identificados e

tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, visando melhorar a sua qualidade de vida; como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua **força de trabalho**, fora do ambiente da organização; e, como a satisfação das pessoas é avaliada.

6.3.4.17 Processos Principais da Organização e Processos de Apoio: Processos Gerenciais

Nesta fase, procura-se examinar como a organização identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais da organização e os processos de apoio. Também verifica como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros, visando a sustentabilidade econômica da organização.

Examina, ainda, como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais da organização e aos processos de apoio; como os processos principais da organização e os processos de apoio são projetados ou modificados, visando o cumprimento dos requisitos estabelecidos; como os processos principais da organização e os processos de apoio são gerenciados, a fim de assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis; e, como os processos principais da organização e os processos de apoio são avaliados e melhorados.

6.3.4.18 Processos de Relacionamento com os Fornecedores: Processos Gerenciais

Aqui, examina-se como os fornecedores são qualificados e selecionados; como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho; e, como os fornecedores selecionados, que atuam diretamente nos processos da organização, são envolvidos e comprometidos com os valores e os princípios organizacionais – incluindo os aspectos relativos à segurança e à saúde.

6.3.4.19 Processos Econômico-Financeiros: Processos Gerenciais

Nesta etapa, verifica-se como a organização gerencia os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica da organização; como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter o fluxo financeiro equilibrado; como a organização define os recursos financeiros para realizar os investimentos, visando suportar as **estratégias** e planos de ação; e, como é elaborado e gerenciado o orçamento.

6.3.4.20 Resultados

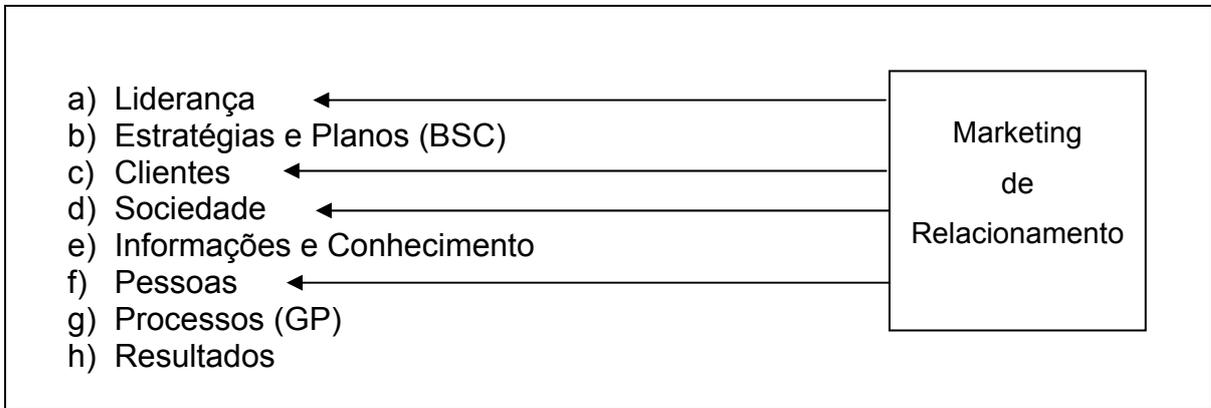
Nesta fase, apresentam-se os resultados relevantes da organização, abrangendo os aspectos econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais da organização e de apoio, bem como os relativos ao relacionamento com fornecedores.

Finalmente, para a implementação do modelo e da mudança que tal aplicação irá proporcionar, conta-se com o apoio dos escalões superiores da organização – inclusive com base em diretrizes já previamente estabelecidas e que já foram e serão ainda citadas no presente estudo.

O Modelo de Gestão proposto, utilizando-se das ferramentas, já citadas nos parágrafos anteriores, é composto de 3 (três) etapas, cujo detalhamento verifica-se na Figura 29, ou seja:

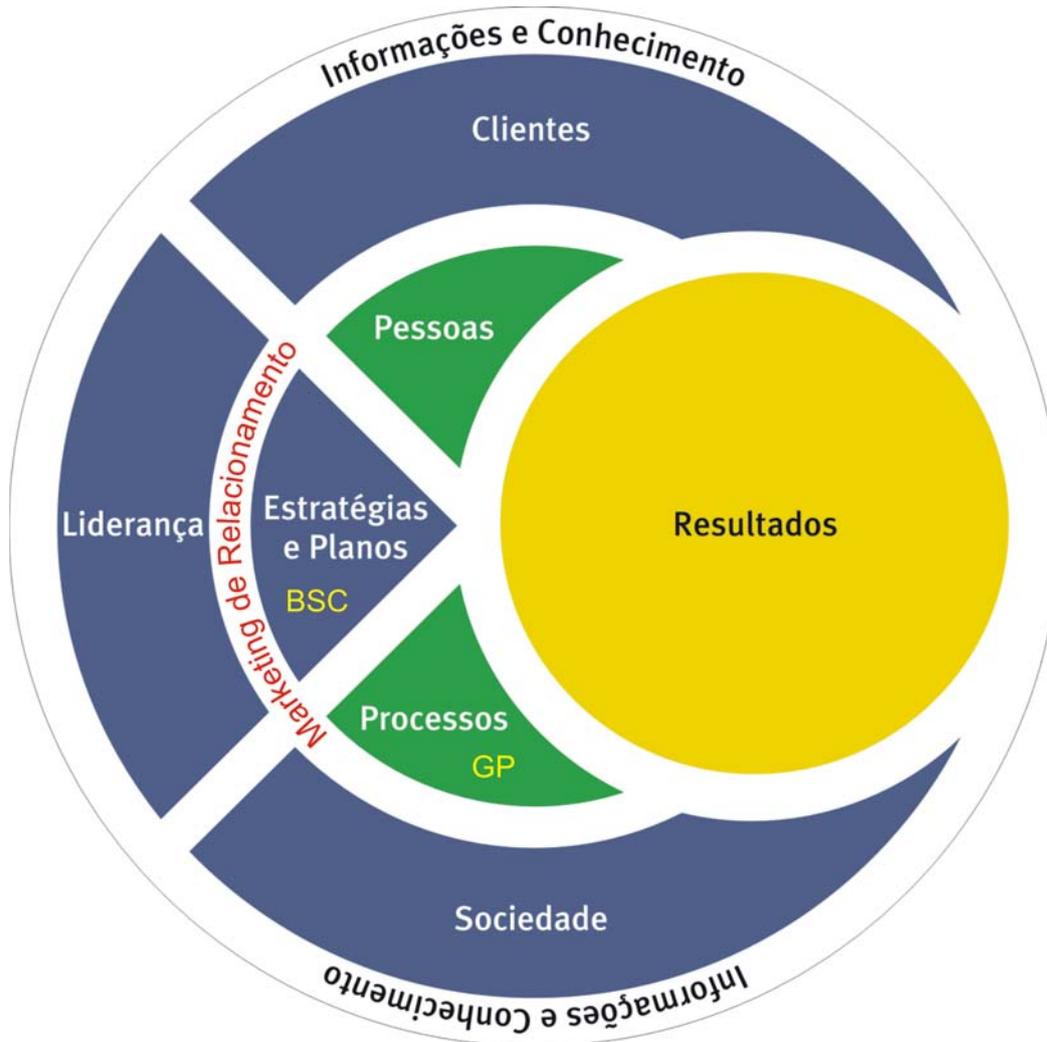
- 1ª Etapa: Organização – Missão, Valores e Visão;
- 2ª Etapa: Portfólio de Produtos e Processos;
- 3ª Etapa: Análise Situacional.

Compondo as três etapas citadas, encontram-se os critérios do modelo proposto que serão trabalhados e descritos durante a aplicação de tal Modelo (Figura 30).



Fonte: Adaptado de FNQ (2007).

Figura 29 – Critérios- Base do Modelo Proposto



Fonte: Adaptado de FNQ (2007).

Figura 30 – Modelo de Excelência da Gestão Otimizado (MEGO)

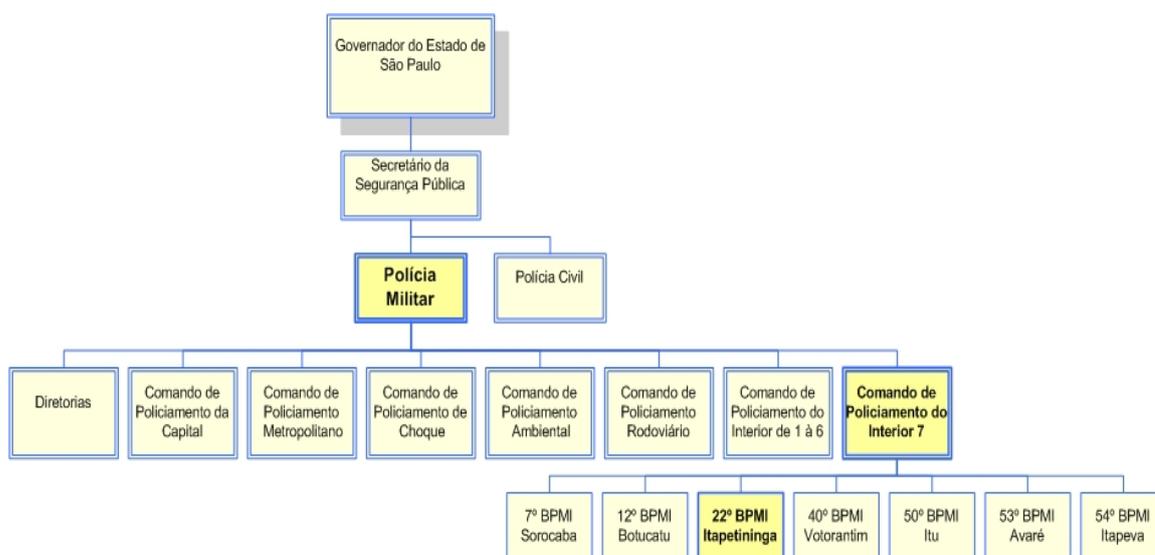
7 APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO PARA ORGANIZAÇÕES DA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA

A partir da experiência no 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior do Estado de São Paulo, será apresentada a aplicação do modelo de Gestão Estratégica – que, como já mencionado, tomou como base o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e a inserção das ferramentas de gestão Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard* e os instrumentos do Marketing de Relacionamento.

A organização em estudo, no mês de março de 2008, completou 29 anos de sua criação e instalação e vem nessa configuração operando de forma a garantir a segurança da comunidade e da sociedade que faz parte do seu raio de ação. Entretanto, o panorama para os próximos anos revela um quadro de grandes desafios para seus membros, tais como: exigências cada vez maiores quanto à preservação da integridade física do cidadão, manutenção do patrimônio público e ao aumento da população em geral.

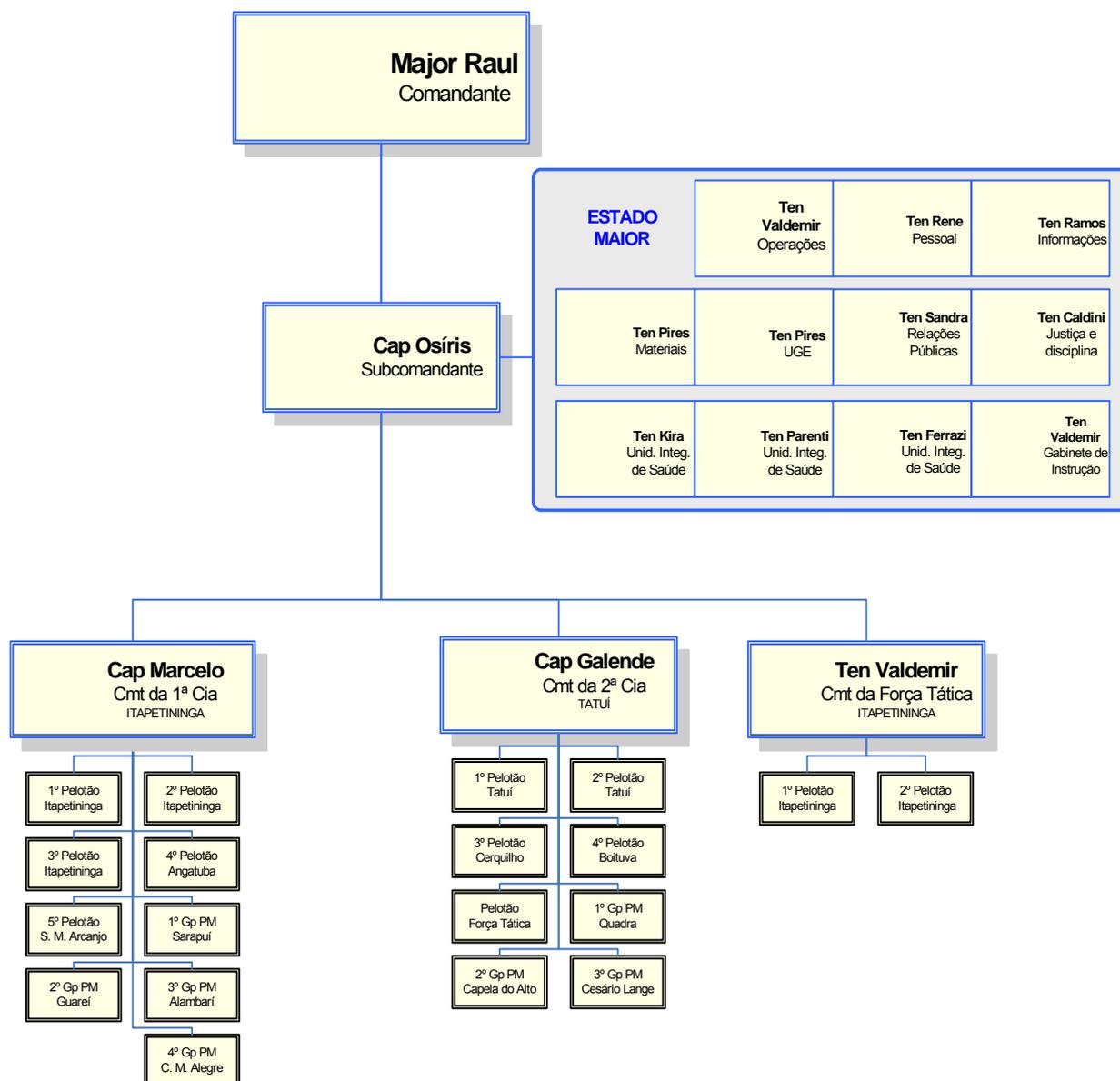
7.1 ORGANIZAÇÃO – MISSÃO, VALORES E VISÃO

O **22º Batalhão de Polícia Militar do Interior** (22º BPM/I) integra o Comando de Policiamento do Interior 7 (CPI-7), com sede em Sorocaba, que por sua vez se subordina ao Comando Geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo – conforme se verifica no organograma (Figura 31). Sua composição interna é detalhada na Figura 32.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 31 – Organograma do 22º BPM/I dentro da Estrutura da Segurança Pública do Estado de São Paulo



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 32 – Organograma do 22º BPM/I

Quanto ao perfil da organização, trata-se de uma apresentação geral de sua estrutura. Evidencia aspectos relevantes do processo de transformação de insumos em produtos com valor agregado, por meio de recursos disponíveis, para atender os mercados-alvo. Deve propiciar uma visão global da organização, do seu negócio ou ramo de atuação e seus principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da organização com suas partes interessadas e um histórico da busca da excelência.

No que diz respeito à organização caso desta pesquisa, ela está sediada em Itapetininga e tem sob seu comando 3 Companhias, sendo 2 de Policiamento e 1 de Força Tática, situadas nos municípios de Itapetininga e Tatuí. O Quadro 5 retrata esta distribuição e seu raio de ação e responsabilidade é demonstrado na Figura 33.

| | | |
|--------------|---------------|---------------------|
| Policiamento | 1ª Cia | Itapetininga |
| Policiamento | 2ª Cia | Tatuí |
| Força Tática | Cia FT | Itapetininga |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 5 – Companhias do 22º BPMI

A trajetória histórica do 22º BPM/I confunde-se com a própria Terra dos Bandeirantes, desde a sua origem remota, no então 3º Batalhão de Infantaria (1901), se tornando, respectivamente, 8º Batalhão de Caçadores, 7º Batalhão de Caçadores da Força Pública do Estado de São Paulo e, hoje, 22º BPM/I. Os seus feitos e realizações em prol de Itapetininga e região se fizeram presentes a partir da década de 30, anos marcados por difíceis momentos de lutas e inquietações em vários movimentos armados, de motivações variadas.

Itapetininga, até 21 de março de 1979, era sede da 3ª Cia PM do 7º BPM/I, contando com 10 destacamentos, sendo que por intermédio do Decreto nº 13.167/79 (apud 22º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO INTERIOR, 2007) de 22Mar79, criou-se o 22º BPM/I.

O 22º BPM/I, na época de sua criação, era composto por 4 Cias, sendo a Companhia de Comandos e Serviços e mais 3 Cias operacionais, assim distribuídas: 1ª Cia em Itapetininga; 2ª Cia em Capão Bonito e a 3ª Cia em Itapeva. Em 20 de setembro de 1989, foi criada a 4ª Cia em Tatuí, e em 2004, a Companhia de Força Tática, em Itapetininga.

No ano de 2006, a área do Batalhão foi dividida, sendo criado o 54º BPM/I, com sede no município de Itapeva, congregando as áreas das 2ª e 3ª Cias (Itapeva e Capão Bonito).

O 22º BPM/I é órgão da Secretaria da Segurança Pública e atua no setor de atividades exclusivas do Estado de São Paulo, não existindo atividades correlatas na iniciativa privada. Sua missão constitucional é realizar a polícia ostensiva e garantir a ordem pública (art. 144, § 4º da Constituição Federal).

A área de atuação do 22º BPM/I abrange atualmente 13 municípios, sendo que antes da divisão de 2006, o Batalhão era responsável por 31 municípios. Os dados constantes do quadro a seguir retratam as características geo-sócio-econômicas da área:

| | 1ª Cia | 2ª Cia | TOTAL |
|--------------------------------|--------|--------|--------|
| Área Territ.(Km ²) | 5.014 | 1.487 | 6.501 |
| Pop. Fixa | 224724 | 215379 | 440103 |
| Nº de Favelas | 06 | 04 | 10 |
| Nº Hospitais | 07 | 05 | 12 |
| Nº de Escolas | 210 | 170 | 380 |
| Nº Faculdades | 04 | 03 | 07 |
| Nº Penitenciár. | 04 | - | 04 |
| Nº de Cadeias | 01 | 02 | 03 |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 6 – Características geo-sócio-econômicas

7.1.1 Busca da Excelência

Em 2002, o 22º BPM/I participou do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão e do Prêmio da Qualidade da Gestão da Polícia Militar, conseguindo obter em ambos os prêmios o **Grau Bronze**.

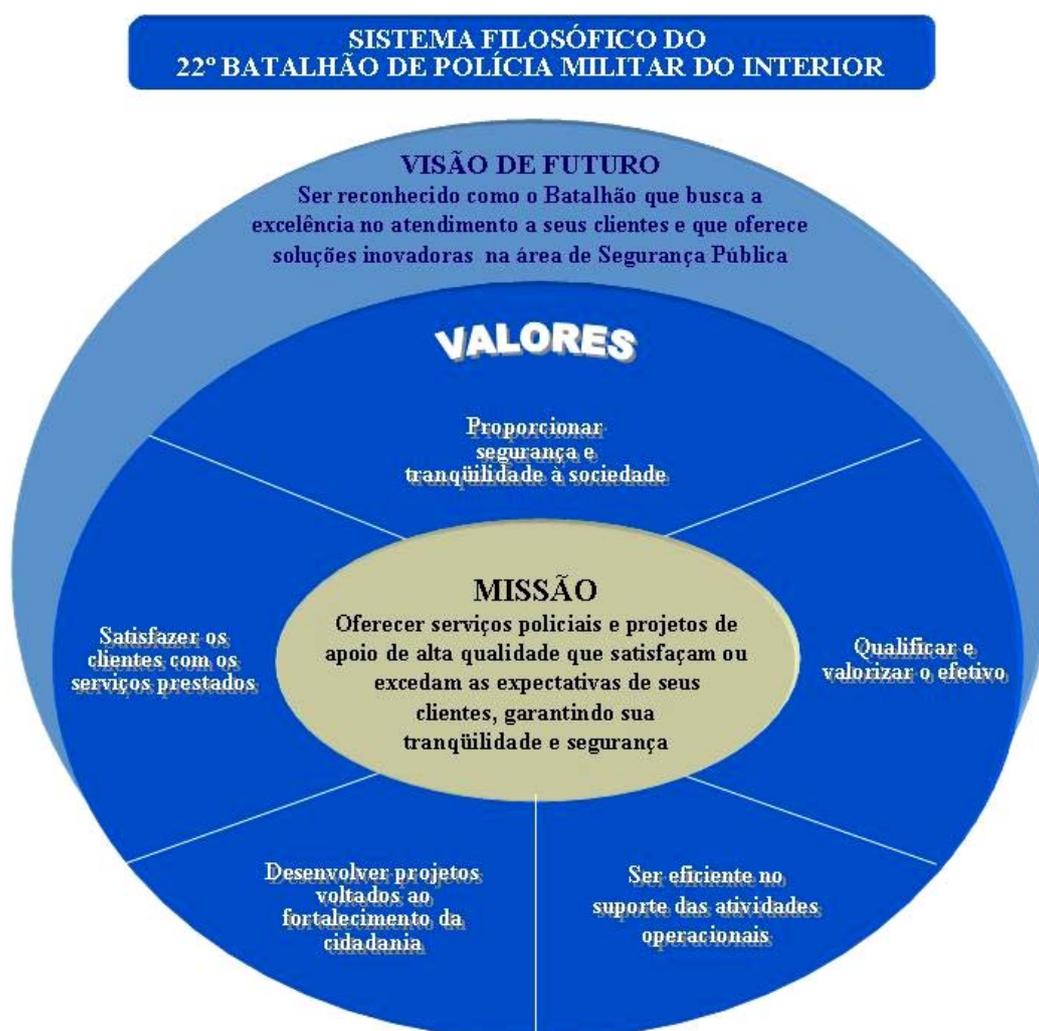
Para isso, o Comandante do 22º BPM/I, seus oficiais e praças, adotaram um Sistema de Gestão com características inovadoras, capaz de refletir a dedicação, empenho e capacidade de bem servir a todas as pessoas que residem ou transitam pelos municípios de sua responsabilidade.

Dessa forma, surgiu o Sistema proposto nos critérios descritos neste estudo, de relevante implementação, propiciando um salto de qualidade na forma como o 22º BPM/I é conduzido, atende a seus clientes e controla os seus processos.

Foram então definidos sua Missão, Visão de Futuro e Valores, bem como adotada uma imagem que reúne toda a filosofia gerencial da Unidade e que age como inspiradora de suas ações (Figura 34).

Continuando sua trajetória em busca da excelência, o 22º BPM/I participou novamente do ciclo de premiação do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão e do Prêmio da Qualidade da Gestão da Polícia Militar, alcançando o **Grau Bronze** em ambos os prêmios. No final de 2003, implantou o *Balanced Scorecard* (BSC), fortalecendo as ações relacionadas ao desenvolvimento e aplicação de seu planejamento estratégico.

No certame de premiação do ano de 2004, a partir da consolidação de práticas inovadoras, alcançou o **Grau Prata** do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão e o **Grau Ouro** na premiação da Regional de Sorocaba, do Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão. No ano de 2006, alcançou o **Grau Prata** no Prêmio Polícia Militar da Qualidade.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 34 – Sistema Filosófico do 22º BPM/I

7.2 PORTFÓLIO DE PRODUTOS E PROCESSOS

Como já dito, o 22º BPML tem suas atividades voltadas para o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública conforme preconiza a Constituição Federal e a Constituição do Estado de São Paulo.

O indivíduo, a sociedade e as organizações são alvos dos produtos: preservação da ordem e restabelecimento da ordem.

A preservação e restabelecimento da ordem pública são obtidos por meio de dois macro-processos que se complementam: o primeiro, de prevenção, visa inibição da prática de delitos (prevenção), e o segundo, de repressão imediata, visa cessação dos delitos, como mostra o Quadro 7.

A preservação da ordem pública (produto) pode ser obtida por meio do processo de Prevenção, que consiste em evitar a ocorrência de delitos por meio de ações desenvolvidas pelo Policiamento Ostensivo. Tais ações culminam na apreensão de armas, drogas e realização de outras operações. O restabelecimento da ordem pública (outro produto), é obtido pelo processo Repressão Imediata, que consiste na repressão de delitos (atendimento de demanda policial) e de ações específicas como reintegração de posse, controle de distúrbios civis, dentre outros.

| Produtos | Processos | Classificação |
|--|---------------------------|-------------------------------------|
| Preservação da ordem pública | Prevenção | Policiamento ostensivo geral |
| | | Policiamento comunitário |
| Restabelecimento da ordem pública | Repressão imediata | Distúrbios civis |
| | | Reintegrações |
| | | Atendimento de demanda |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 7 – Produtos e Processos

7.2.1 Processos Operacionais

São quatro os processos operacionais da organização: o Policiamento Ostensivo Geral, o Policiamento Comunitário, Distúrbios Cíveis e Reintegrações de Posse, e o Atendimento de Demanda

O Policiamento Ostensivo Geral inclui as modalidades:

- a) **Policiamento a Pé:** é a modalidade em que o profissional tem maior contato com o cliente, em razão da proximidade. Atua em áreas comerciais e de grande fluxo de pessoas.
- b) **Policiamento Motorizado:** está voltado ao policiamento ostensivo de preservação da ordem pública, existindo em todos os municípios da área. Além das atividades preventivas, também faz a repressão imediata de crimes, bem como atendimentos sociais. Está vinculado ao sistema 190.
- c) **Policiamento Integrado:** policiamento efetuado por um homem em viatura especialmente preparada, atuando, de forma integrada com outras viaturas de mesma característica, em áreas de grande fluxo de pessoas. Seu perfil é predominantemente preventivo.
- d) **Policiamento com Motocicletas (ROCAM):** atua principalmente no controle do trânsito e subsidiariamente em apoio ao policiamento ostensivo em áreas de difícil acesso e nos principais corredores de trânsito.
- e) **Policiamento Ciclístico:** é realizado com bicicletas na área comercial da cidade de Itapetininga por Policiais Militares com curso específico. Devido às características da área comercial, o policiamento ciclístico atende de maneira ágil e com maior mobilidade às demandas de ocorrências. Há estudo para implantação deste tipo de policiamento em outros municípios da UOp.
- f) **Policiamento à Cavalos:** realizado particularmente nas zonas periféricas da cidade de Itapetininga, por patrulhas a cavalo, em apoio ao policiamento motorizado. É utilizado, especialmente, nos locais onde o acesso de viaturas é difícil.

- g) **Policiamento com Cães:** atua na zona Central e bancária dos municípios da área da Cia PM de Tatuí, em eventos esportivos, e em apoio nas revistas em penitenciárias e localização de drogas.
- h) **Policiamento em Instituições:** é aquele dirigido a Instituições cujo ambiente pode, potencialmente, ser alvo de perturbações. É o caso de escolas, bancos, fóruns e de outras.
- O Policiamento Escolar, por exemplo, existe nas cidades da área da UOp que possuem mais de 15 mil habitantes, tendo policiais especialmente treinados para essa atividade, bem como viaturas específicas para tal, atendendo às escolas estaduais e municipais.
- Já o policiamento nas zonas bancárias é realizado pela Ronda Bancária, com vistas a combater roubos e estelionatos.
- Finalmente, nos Fóruns, os policiais, a pé ou com viaturas, atuam preventivamente, promovendo a segurança dos usuários desses serviços públicos.
- i) **Policiamento de Trânsito:** atuação em todas as cidades no controle e orientação do trânsito e aplicação de autuações.
- j) **Escolta:** escolta de presos para apresentação em juízo ou transferência entre estabelecimentos prisionais.

No tocante ao Policiamento Comunitário, este foi implantado em 1999, tendo a cidade de Itapetininga como Cia Piloto. Atualmente está implantado nas sedes das Cias operacionais. Já a Patrulha Comunitária Rural foi criada em 19 de Novembro de 2003 no município de Tatuí, com o convênio firmado entre o Sindicato Rural daquele município e a Polícia Militar. Atua no atendimento à população da área rural e foi estendido para os municípios de Itapetininga, São Miguel Arcanjo, Capão Bonito e Cesário Lange – contando com parceria das Prefeituras e dos Sindicatos Rurais locais.

Distúrbios Civis e Reintegrações de Posse engloba o Policiamento de Choque, empregado como meio de dispersão de distúrbios, invasões de terras, bloqueios de pistas, e em apoio aos Agentes de Segurança Penitenciária em ações de revista de presos ou rebeliões em penitenciárias.

O Atendimento de Demanda inclui:

- a) **Policiamento de Força Tática:** realizado com viaturas e guarnições reforçadas, com a missão de dar apoio ao policiamento em geral, sobretudo em atuações onde haja a necessidade de superioridade numérica e de poder de fogo.
- b) **Outras modalidades de policiamento:** todas as modalidades classificadas como de Policiamento Ostensivo Geral, também realizam atendimento de demanda policial quando ocorre a quebra da ordem pública pela prática de ação delituosa. O mesmo ocorre com as modalidades classificadas como de Polícia Comunitária.
- c) **Equipe de Gerenciamento de Crise:** criada para atuar em ocorrências mais complexas e onde haja reféns, necessitando de pessoal especialmente preparado para negociação e resolução de crises.

O 22º BPM/I conta com 22 instalações ou sedes de Organizações Policiais Militares (OPM), responsáveis pela realização da polícia ostensiva e preservação da ordem pública. Contam com instalações, equipamentos e recursos humanos, demonstrados nos Quadros 8, 9 e 10.

| | 1ª Cia | 2ª Cia | TOTAL |
|-------------------------------|--------|--------|-------|
| Sede do Batalhão (22º BPM/I) | - | - | 01 |
| Sede de Cia | 01 | 01 | 02 |
| Base Comunitária de Segurança | 03 | - | 03 |
| Sede de Pelotão | 04 | 03 | 07 |
| Sede de Grupamento | 04 | 03 | 07 |
| Sede do Canil | - | 01 | 01 |
| Sede Gp Montado | 01 | - | 01 |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 8 – Instalações do 22º BPM/I

| | 1ªCia | 2ªCia | Cia FT | EM |
|---------------------|-------|-------|--------|----|
| Vtr Operacional | 79 | 64 | 16 | 19 |
| Base Com. Móvel | 2 | - | - | - |
| Solípede (cavalos) | - | - | 27 | - |
| Cães | - | 12 | - | - |
| Coletes balísticos | 482 | 300 | 73 | 99 |
| Revolvers | 405 | 298 | 39 | 81 |
| Pistolas taurus .40 | 158 | 109 | 27 | 23 |
| Metralhadora | 5 | 3 | 5 | - |
| Spray de pimenta | 221 | 223 | 72 | - |
| Cassete/tonfa | 309 | 136 | 0 | - |

Obs.: Os valores apresentados foram considerados mediante um fator ajustado por medida de segurança a pedido do Comando do 22º BPM/I.

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 9 – Equipamentos

| Efetivo PM | Efetivo CPI | Efetivo Btl | Equival. PM | Equival. CPI |
|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| 135.587 | 5.130 | 903 | 0,66% | 17,6% |

Obs.: Os valores apresentados foram considerados mediante um fator ajustado por medida de segurança a pedido do Comando do 22º BPM/I.

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 10 – Equivalência do efetivo fixado da Força de Trabalho do 22º BPM/I com o da Polícia Militar do Estado e do CPI-7 (sede em Sorocaba)

7.2.2 Processos de Apoio

Os principais processos de apoio estão vinculados às atividades desenvolvidas pelas Seções de Estado Maior apresentadas no organograma representado na Figura 32. São elas:

- Administração de materiais e de frota;
- Administração operacional e de treinamento;

- Administração de Informações;
- Administração Disciplinar;
- Relações Públicas;
- Administração de Recursos Humanos;
- Administração de Recursos Financeiros;
- Minimização de riscos pessoais/saúde.

7.2.3 Força de Trabalho

A Unidade possui o seguinte perfil em sua força de trabalho, conforme os 11, 12 e 13.

| | OFICIAIS | PRAÇAS | TEMPOR. | TOTAL |
|---------------|----------|--------|---------|-------|
| EM | 18 | 63 | 62 | 143 |
| 1ª CIA | 7 | 307 | 13 | 328 |
| 2ª CIA | 9 | 292 | 18 | 319 |
| CIA FT | 3 | 106 | 4 | 113 |
| Total | 37 | 769 | 96 | 903 |
| % | 4,10% | 85,25% | 10,65% | 100% |

Obs.: Os valores apresentados foram considerados mediante um fator ajustado por medida de segurança a pedido do Comando do 22º BPM/I.

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 11 – Distribuição da Força de Trabalho

| | Força de Trabalho | |
|---------------|-------------------|-----------|
| | FIXADO | EXISTENTE |
| EM | 124 | 143 |
| 1ª CIA | 370 | 328 |
| 2ª CIA | 367 | 319 |
| CIA FT | 126 | 113 |

Obs.: Os valores apresentados foram considerados mediante um fator ajustado por medida de segurança a pedido do Comando do 22º BPM/I.

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 12 – Distribuição do Efetivo

| Escolaridade | Oficiais | SubTen/Sgt | Cb/Sd | TEMP |
|---------------------|----------|------------|-------|------|
| Superior Completo | 25 | 9 | 12 | 7 |
| Superior Incompleto | - | 7 | 18 | 9 |
| Médio Completo | - | 48 | 395 | 48 |
| Médio Incompleto | - | - | 15 | - |
| Fund. Completo | - | - | 9 | - |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 13 – Grau de Escolaridade da Força de Trabalho

A atividade policial requer a implementação de requisitos especiais de segurança, resultando na utilização de coletes balísticos pelos policiais empregados na atividade operacional. Outras atividades especializadas como Controle de Distúrbios Cíveis e Gerenciamento de Crises exigem, além do colete, o emprego de capacetes especiais, joelheiras e tornozeleiras, além de escudos de acrílico ou balístico. Em alguns casos, se faz necessário o emprego de munições químicas, tais como gás pimenta, granadas de efeito moral e gás lacrimogêneo.

7.2.4 Clientes e Mercados

Os segmentos-alvo da Organização estão descritos nos Quadros 14 e 15. Em termos regionais, a penetração da atuação do Batalhão abrange todos os municípios da área e atinge todos os seus habitantes, em razão da exclusividade de seu trabalho garantido pela Constituição Federal.

Os clientes foram estratificados como apresentado no Quadro 14 e suas necessidades, no Quadro 15.

| Cliente |
|--------------------|
| População em geral |
| Indivíduo |
| Organizações |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 14 – Grupos de Clientes

| Necessidades |
|--------------------------|
| - Segurança |
| - Polidez no atendimento |
| - Resposta rápida |
| - Solução de problemas |
| - Prisão de criminosos |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 15 – Necessidades do Cliente

7.2.5 Fornecedores e Insumos

Os fornecedores são classificados como internos e externos, visto ocorrer o recebimento de materiais e serviços, tanto de órgãos internos da Organização, quanto externos, conforme os Quadros 16 e 17.

| Fornecedor Interno | Produto/Serviço |
|---|--------------------------------------|
| - Diretoria de Apoio Logístico (DAL) | - Fardamento |
| | - Viaturas |
| | - Armamento |
| | - Telecomunicações |
| - Diretoria de Finanças | - Recursos Financeiros |
| - FEPOM (Fundo Especial da Polícia Militar) | - Alimentação |
| | - Material para Instrução |
| | - Material de Higiene |
| | - Material de Escritório/Informática |
| - Diretoria de Sistemas | - Equipamentos de informática |
| | - Sistemas de informação |
| - Diretoria de Saúde | - Equipamentos odontológicos |
| | - Materiais odontológicos |
| | - Remédios |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 16 – Fornecedores Internos

| Fornecedor Externo | Produto/Serviço |
|---------------------------|--|
| - Postos de Combustível | - Fornecimento de combustível p/ Vtr |
| - Funilarias | - Serviços de funilaria e pintura de Vtr |
| - Mecânicas | - Serviços de manutenção de Vtr |
| - Lojas de Peças | - Peças de reposição p/Vtr |
| | - Tintas automotivas |
| - Papelarias | - Material de escritório em geral |
| | - Xerox |
| - Supermercados | - Material de limpeza |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 17 – Fornecedores Externos

As relações com os fornecedores externos são regidas por legislação específica no tocante à sua escolha, prazos de entrega e requisitos para fornecimento do serviço ou produto (lei de licitações, por exemplo). Com os fornecedores internos, segue-se o canal de comando ou técnico, também regido por normas e regulamentos específicos.

7.2.6 Sociedade

A Organização mantém estreito relacionamento com as comunidades existentes em sua área de atuação, utilizando como principal canal de ligação o CONSEG. O Quadro 18 apresenta os principais grupos de comunidades atendidas pela Polícia Militar e suas necessidades.

| Segmentos | Principais Necessidades |
|------------------------|--|
| Comunidade Escolar | Segurança dos alunos e funcionários Prevenção contra as drogas Segurança de trânsito |
| Comunidade Empresarial | Segurança dos estabelecimentos Segurança dos consumidores |
| Comunidade Rural | Segurança da população rural Segurança do patrimônio |
| Comunidade urbana | Segurança da população Segurança do patrimônio |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 18 – Necessidades das Comunidades

Os impactos negativos potenciais a que a sociedade e as comunidades estão expostas pelos produtos oferecidos pela organização, são tratados no Quadro 19. Neste Quadro são analisados o impacto, suas causas e efeitos, bem como sua correção.

| Produtos | Processos | Principais impactos |
|-----------------------------------|--------------------|---|
| Preservação da ordem pública | Prevenção | Poluição do ar |
| | | Acidentes de trânsito |
| Restabelecimento da ordem pública | Repressão imediata | Ferimento de civis |
| | | Morte de civis |
| | | Ferimento de policiais |
| | | Morte de policiais |
| | | Dispersão de gás lacrimogêneo |
| | | Deposição de estojos de cartuchos no ambiente |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 19 – Principais Impactos Negativos nas Comunidades e Meio Ambiente

7.2.7 Relacionamento com Outras Partes Interessadas

O relacionamento com outras partes interessadas se dá por meio de parcerias e programas, conforme demonstra o Quadro 20.

| Entidade | Parceria | Nº de pessoas beneficiadas | Público alvo |
|--------------------------------------|---|----------------------------|---------------------|
| Sindicato Rural de Tatuí | Patrulha comunitária rural | 7817 | População rural |
| Sindicato Rural de Itapetininga | Patrulha comunitária rural | 13422 | População rural |
| Prefeitura de S. M. Arcaño | Patrulha comunitária rural | 12813 | População rural |
| Prefeitura de Cesário Lange | Patrulha comunitária rural | 3962 | População rural |
| Diretorias de Ensino | PROERD | 7.156 | Alunos de escolas |
| Diretoria de Ensino | JCC | 5.650 | Alunos de escolas |
| Prefeituras | Convênio de Trânsito | - | Prefeituras |
| Acumuladores Moura SA (Itapetininga) | Transferência de conhecimentos na área de recursos renováveis e não renováveis. | - | 22º BPM/I |
| BASIS TECNOLOGIA E SERVIÇOS | Assessoria na gestão pela qualidade do Btl | - | 22º BPM/I |
| SESI (Itapetininga) | Disponibilização de área para treinamento | 200 | Policiais Militares |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 20 – Principais Parcerias

7.3 ANÁLISE SITUACIONAL

7.3.1 Ambiente Competitivo

O 22º BPM/I tem apresentado ótimos resultados no transcorrer dos anos, se destacando na área do CPI-7, onde se encontram mais outros seis Batalhões Operacionais e algumas Unidades Especializadas (como o Corpo de Bombeiros, Polícia Rodoviária e Polícia Ambiental). Por exercer atividade exclusiva, a Organização não possui concorrência direta, havendo, entretanto, algumas instituições públicas e privadas que exercem atividades similares, porém com

missões diferentes. Podem-se citar as Guardas Cívicas Municipais, a Polícia Civil, a Polícia Federal e as empresas de segurança privada, além de profissionais liberais (vigias noturnos, seguranças particulares).

7.3.2 Desafios Estratégicos

É intenção da Organização, consolidar a implementação do *Balanced Scorecard* iniciada em 2003, visando sua aplicação em um Batalhão de Polícia Militar – o que permitirá o alinhamento dos indicadores e maior objetividade e facilidade na interpretação dos dados e resultados da organização.

Desenvolver os ativos intangíveis da Organização, tais como:

- Melhoria do capital humano: habilidade, talento e conhecimento;
- Melhoria do capital da informação: aperfeiçoamento de banco de dados, de sistema de informações e infra-estrutura tecnológica;
- Melhoria do capital organizacional: desenvolvimento da cultura organizacional, otimização do clima organizacional, aperfeiçoamento de líderes, alinhamento da força de trabalho com as estratégias, gestão do conhecimento, trabalho em equipe.

7.3.3 Aspectos Relevantes

O contexto social, econômico, tecnológico e cultural do País, do Estado e de nossa região de atuação, afeta diretamente tanto os processos de operação como os resultados. O aumento dos índices de desemprego e aumento populacional influencia negativamente os indicadores criminais da região. Além disso, a construção de dois Presídios e um Centro de Ressocialização para criminosos em Itapetininga, na década de 90 (atualmente com população carcerária na ordem de

4874 presos), vem contribuindo para o aumento da demanda delituosa nos municípios limítrofes, ao longo desses anos.

As mudanças na legislação podem eventualmente carregar, na sua aplicação, efeitos não desejados, somente observados após um período de atuação. A edição da Lei Federal 10.259 em 2002 (22º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO INTERIOR, 2007), por exemplo, impediu a prisão em flagrante dos criminosos surpreendidos portando armas ilegalmente, por classificar tais delitos como de menor potencial ofensivo (passíveis de elaboração de Termo Circunstanciado). Tal lei provocando, portanto, a imediata liberação dos criminosos nesta situação, possibilitando que voltem a praticar novos delitos.

Vários outros delitos que antes resultavam em prisão em flagrante, passaram a receber o mesmo tratamento: resistência, desacato, porte de entorpecente, desobediência, usurpação de função pública, etc.

Um aspecto relevante a ser observado diz respeito à gestão financeira, uma vez que o 22º BPM/I não capta recursos do mercado para apoiar suas estratégias, dependendo de fatores orçamentários do Estado e distribuição de recursos advindos do escalão superior. Com isso, muitas vezes, tem limitada sua capacidade de investimento e suporte aos planos estratégicos.

7.3.4 Critérios do Modelo Proposto

7.3.4.1 Sistema de Liderança: Processos Gerenciais

A liderança do 22º BPM/I é exercida pelo Comando da Unidade, composto pelo Comandante e Subcomandante, assessorados pelo Estado Maior. Sua configuração, conforme mostra a Figura 35, está baseada nas Leis que regulam a sua organização e funcionamento (Decreto-Lei Federal 667/69, Decreto Federal 88.777/83, Lei Federal 616/74 e Decreto Estadual 29.911/89). (22º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO INTERIOR, 2007).

Formam ainda a liderança do Batalhão os responsáveis pelo gerenciamento dos processos produtivos nos municípios sob Comando do 22º BPM/I, que são os Comandantes de Companhia, os Comandantes de Pelotão e de Destacamentos. O Estado Maior da UOp é responsável pelo gerenciamento de processos de apoio, de acordo com suas especialidades (pessoal, informações, operacional, material, relações públicas, recursos financeiros, justiça e disciplina e saúde).

A estrutura organizacional conta com responsabilidades e autoridades definidas para cada cargo, e a conformação do sistema de liderança propicia a comunicação das decisões, sua condução eficaz e disseminação de informações, em todos os níveis do Batalhão. Em em cada uma das unidades subordinadas (localizadas nos 13 municípios que atende) há um Oficial ou Graduado que lidera tais ações.

Horizontalmente, quando há necessidade, a organização cria equipes multifuncionais, que incrementam os esforços gerenciais, participando de novos projetos e de ações para melhoria. Dessa forma, favorece a cooperação entre os vários níveis da Organização.

Além da estrutura vertical favorecer o atendimento das necessidades das partes interessadas (visto que, em cada município da área, existe um representante da liderança capaz de atendê-las), a estrutura horizontal foi idealizada com finalidade de abarcar as partes interessadas.

A liderança é avaliada com base em sistema desenvolvido em 2002 e aprimorado em 2006, com foco nas perspectivas definidas no Mapa Estratégico da Unidade. Tais competências estão vinculadas às estratégias da organização, tornando o desenvolvimento dos líderes direcionado à melhoria do desempenho organizacional, conforme apresentado na Figura 35. A avaliação é realizada pelo superior imediato do avaliado, com o emprego de programa especificamente desenvolvido para tal – o qual gera relatórios encaminhados ao Scmt, via P/3, para efeito de controle. O período de avaliação é semestral, havendo reunião (após as avaliações), envolvendo o Cmt, Scmt e Comandantes de Cia, para análise e validação das metas de desenvolvimento definidas. Tal sistema prevê o estabelecimento de metas de desenvolvimento (controladas pelo programa citado no

item anterior) e sua interligação com o Sistema de Avaliação de Desempenho (SADE) da Polícia Militar, que também prescreve metas individuais a cada líder. O SADE é prática Corporativa instituída em 1997.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 35 – Desenvolvimento da Liderança

As competências definidas são as seguintes, como mostra o Quadro 21, a seguir.

| Perspectiva | Competências | Oficial Superior | Capitão | Cmt Pel | Cmt Gp |
|---------------------------|--|------------------|---------|---------|--------|
| Stakeholders | Orientado para o relacionamento com as partes interessadas | X | X | X | X |
| | Habilidades em negociação | X | X | X | |
| Usuário | Orientado para o relacionamento com o usuário | X | X | X | X |
| Processos Internos | Domínio do Modelo de Excelência da Gestão | | | | X |
| | Domínio dos critérios de excelência | X | X | X | |
| | Domínio do sistema de medição do desempenho | X | X | | |
| | Orientado para a melhoria contínua | X | X | X | X |
| Aprendizado e Crescimento | Orientado para o trabalho em equipe | X | X | X | X |
| | Domínio de ferramentas de informática | X | X | X | X |
| | Orientado para resultados | X | X | X | X |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 21 – Competências da Liderança

Tal prática é realizada semestralmente e é de responsabilidade do P/3, sendo controlado por meio de relatórios encaminhados ao Comando.

No início de 2004, a liderança do 22º BPM/I sistematizou em planilha as formas mais comuns de relacionamento com as cinco partes interessadas, identificadas com a natureza de suas atividades e com interesse em seu sucesso: clientes, força de trabalho, escalão superior (órgãos superiores ao Batalhão responsáveis pelo controle de suas ações e pela disseminação das diretrizes organizacionais: CPI-7, Estado Maior da Polícia Militar, Comando Geral da Instituição), fornecedores e sociedade (Quadro 22).

Existem vários eventos programados e outros, promovidos por instituições, que permitem a interação entre os dirigentes e as partes interessadas, e que consolidam o compromisso com as mesmas.

| Partes interessadas | Responsáveis | Eventos | Periodicidade | Desde quando |
|---------------------|----------------------------------|---|-----------------------|------------------------|
| Usuários | Cmt de Cia, Pel e GP | Conselhos Comunitários de Segurança | Mensal | 1985 |
| | | Reuniões com segmentos de clientes | Sempre que necessário | Prática de vários anos |
| Sociedade | P/5, Cmt de Cia | Programas sociais | Semestral | 1999 |
| | Cmt de Cia, Pel e GP | Conselhos Comunitários de Segurança | Mensal | 1985 |
| Escalão superior | Cmt do Btl | Planejamento estratégico | Anual | 2004 |
| | Cmt do Btl | Reuniões de análise de desempenho operacional | Bimestral | 2001 |
| | | | Trimestral | 2006 |
| Fornecedores | UGE | Reuniões de qualificação em licitações | Sempre que necessário | 2001 |
| | P4 e Seção de Materiais das Cias | Visitas para tomadas de preço | Sempre que necessário | Prática de vários anos |
| Força de trabalho | Cmt do Btl, | Programa Fale com o Comandante | Semanal | 2004 |
| | | Inspeções | | |
| | Cmt Cia | | Mensal | Prática de vários anos |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 22 – Compromisso da Liderança com as Partes Interessadas

Os dirigentes participam diretamente da formulação das estratégias, liderando as reuniões estratégicas. Além disso, mantêm compromisso com o desenvolvimento da gestão da Organização, ao incentivarem a participação em prêmios de avaliação da gestão e em cursos voltados a esse desenvolvimento. O Subcomandante do 22º BPM/I, além de um oficial subalterno, são examinadores do IPEG, tendo participado de dois ciclos de avaliação, situação que recebe o apoio integral do Comandante por permitir a troca de experiências e a possibilidade de aproveitamento de oportunidades futuras.

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, (conforme será detalhado no

tópico 7.3.4.2), além de sistema de auditoria interna para avaliar e melhorar suas práticas, baseado em metodologia própria (também será descrito no tópico 7.3.4.4 deste trabalho).

Dentre as melhorias implementadas nos últimos dois anos podem ser citadas:

- **Sistema de avaliação de líderes;**
- **Planilha de sistematização de relacionamento com as partes interessadas.**

7.3.4.2 Cultura da Excelência: Processos Gerenciais

O Sistema Filosófico do 22º BPM/I, desenvolvido em 2002, mostrou-se capaz de indicar com clareza os rumos a serem seguidos pela Organização. Esse Sistema sofreu revisão em maio de 2003, quando dos estudos para implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) no Batalhão. Inovador, sua maior conveniência está contida em sua apresentação gráfica de forte apelo visual (Figura 34), qualidade que facilita a propagação da filosofia e sua assimilação pela força de trabalho.

A revisão da Missão, Visão de Futuro, Valores e Diretrizes, é realizada a cada ciclo do Planejamento Estratégico (Figura 36).



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 36 – Missão, Visão e Valores do Batalhão

A disseminação dos valores e diretrizes ocorre da seguinte forma:

- Durante as inspeções (visitas de controle) do Cmt de Batalhão e Cmts de Cias, prática de vários anos;
- Quando da apresentação na Unidade de policiais militares oriundos de outras organizações, que são orientados sobre a filosofia gerencial da Organização – prática implantada em 2002;
- Por meio de quadros e *banners* afixados em 2002 no Batalhão, nas Cias, Pelotões e Grupamentos;
- Por meio da distribuição de *folders*, ocorrida em 2003;

- Quando da realização de palestras à força de trabalho, a partir da implementação do sistema filosófico.

Para assegurar o entendimento das pessoas sobre o sistema filosófico, em 2004, o grau de assimilação dos valores e diretrizes organizacionais passou a ser monitorado a partir de pesquisa aplicada durante os Estágios de Aperfeiçoamento Profissional (EAP).

A Organização emprega documentos de Estado Maior e Regulamentos para o estabelecimento e difusão dos padrões de trabalho para as principais práticas de gestão utilizadas. Tais documentos e Regulamentos definem a forma de controle das práticas, estabelecendo seus mecanismos e prazos, bem como seus responsáveis. Como exemplo, podemos citar a Nota de Instrução que regula o emprego de tropa em reintegrações de posse, a qual define responsabilidades, procedimentos a serem adotados e os respectivos controles das ações desencadeadas. Trata-se de prática consolidada há muitos anos e disseminada por todas as organizações da Polícia Militar.

Os documentos citados no parágrafo anterior, são distribuídos, em material impresso, para todas as organizações subordinadas e podem ser encontrados na Intranet da Polícia Militar para consulta e *download*.

O 22º BPM/I emprega os Relatórios de Avaliação gerados em função de sua participação nos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade como mecanismo para avaliação e melhoria, de forma global, de suas práticas de gestão e padrões de trabalho. Tal participação ocorre desde o ano de 2002, quando a organização recebeu o Prêmio Bronze nas duas participações. Além disso, a OPM desenvolveu metodologia própria de auditoria, baseada nos critérios de avaliação do Prêmio Paulista, cujo primeiro ciclo foi realizado em outubro de 2006.

A auditoria interna está regulada pela Nota de Instrução nº 22ºBPM/I-018/30/06 (22º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO INTERIOR, 2007), de 18 de setembro de 2006 e o seu controle é realizado pela Seção Operacional.

A organização busca melhorar suas práticas relativas ao item Cultura da Excelência baseando-se nos Relatórios de Avaliação dos Prêmios de que participa e do sistema de auditoria interna.

As principais melhorias implementadas foram as seguintes:

- **Criação de pesquisa para medição do grau de disseminação do sistema filosófico.**
- **Criação de sistema de auditoria interna.**
- **Alteração da imagem representativa do Sistema Filosófico do Btl.**

7.3.4.3 Análise do Desempenho da Organização: Processos Gerenciais

A partir de 01 de julho de 2000, com base na edição da Resolução nº 248/00 da Secretaria da Segurança Pública e da Portaria Conjunta Polícia Militar - Polícia Civil nº 001/2000 (22º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO INTERIOR, 2007) a Liderança do 22º BPM/I realizava bimestralmente a análise crítica dos indicadores criminais da Coordenadoria de Análise e Planejamento (CAP), órgão da Secretaria. No ano de 2006, por determinação da SSP/SP, tal análise passou a ocorrer trimestralmente.

Além dessas análises, a alta direção realiza anualmente, reunião de análise crítica do desempenho global da Unidade na qual são analisados os indicadores estratégicos constantes do Painel de Bordo da Organização, além de avaliar as necessidades das partes interessadas para inclusão dos resultados no planejamento estratégico.

Os resultados da organização são acompanhados de acordo com cada indicador, pelos responsáveis por suas medições (Seções do EM e OPM subordinadas), com a finalidade de desencadear ações corretivas – caso sejam constatadas tendências que indiquem o não atingimento de metas estabelecidas.

Na reunião de análise crítica são considerados os indicadores de desempenho, definidos no Painel de Bordo da Organização – desenvolvido com foco nas necessidades das partes interessadas, quais sejam, as informações qualitativas (principalmente as referentes ao Sistema Filosófico e Capital Intelectual), as informações comparativas de outras organizações policiais militares e as informações adquiridas por meio da análise do ambiente externo, conforme Figura 37.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 37 – Análise Crítica do Desempenho Global

O Scmt é o responsável pelo acompanhamento da implementação dos principais Planos de Ação estabelecidos no Planejamento Estratégico, empregando

programa que lhe permite verificar, pela Internet (*NetOffice*), o andamento das ações em relação aos prazos estabelecidos. Os demais planos são acompanhados pelos responsáveis pelo controle das ações implementadas, em níveis gerencial e operacional. Pela sua relevância, as ações determinadas em função das conclusões da análise crítica do desempenho global, também são acompanhadas pelo Scmt.

Desde 2004, após a realização da reunião de análise crítica, as conclusões são divulgadas para a força de trabalho pela Seção Operacional, com o emprego da Intranet da Polícia Militar. Além desse, também são utilizados outros meios, como quadro de avisos, palestras realizadas durante as inspeções de comandantes e reuniões de oficiais.

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade (conforme detalhado no tópico 7.3.4.2), além de sistema de auditoria interna, para avaliar e melhorar suas práticas, baseado em metodologia própria (também descrito no mesmo tópico deste trabalho).

Dentre as melhorias implementadas nos últimos dois anos podem ser citadas:

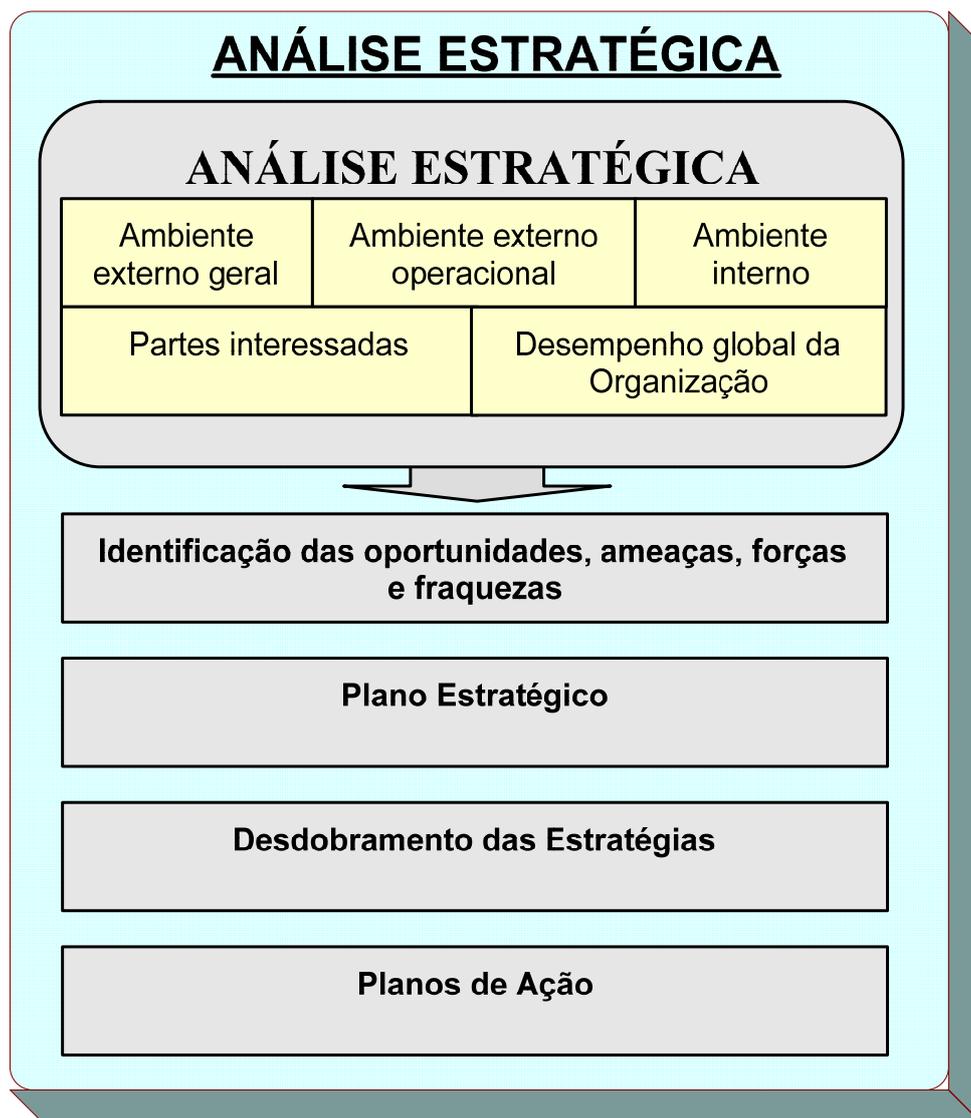
- **Acompanhamento dos planos de ação através do programa *NetOffice*.**
- **Sistema de auditoria interna.**
- **Quadro geral de acompanhamento de indicadores na sala de reuniões.**

7.3.4.4 Formulação das Estratégias: Processos Gerenciais

Com base na implantação do Sistema de Gestão em 2002, a formulação dos Planos Estratégicos do 22º BPM/I é constantemente aprimorada. Desde 2003 os planos são elaborados após a realização da análise estratégica, consistindo-se na análise do ambiente, das partes interessadas, da filosofia da Organização e dos indicadores comparativos, em reunião do Cmdo do Batalhão e os Cmt de Cia subordinadas. Naquele ano a alta direção implementou o uso do *Balanced*

Scorecard , (BSC) que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O Sistema Filosófico da OPM continua orientando o foco do planejamento, que busca atingir todas as partes interessadas (Figura 38).



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 38 – Método de Análise Estratégica Adotado Pelo 22º BPM/I

As principais estratégias estão delineadas no Mapa Estratégico e no Painel de Bordo do Batalhão (Figuras 39 e 40).



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 39 – Mapa Estratégico do 22º BPM/I

| Perspectiva | Objetivos | Fatores Críticos de Sucesso |
|---------------------------|--------------------------------|--|
| Stakeholders | Organização de Classe Mundial | F1 - Atingir a excelência da gestão |
| | | F2- Fomentar alianças estratégicas |
| Usuários | Satisfação do cliente | F3 - Reduzir o número de reclamações |
| | Imagem positiva | F4 - Ampliar a relação com os usuários |
| | | F5 - Ampliar as ações de marketing |
| Processos Internos | Excelência Operacional | F6 - Atuar sobre delitos críticos em locais críticos |
| | | F7 - Aumentar a ostensividade |
| | Excelência Organizacional | F8 - Aprimorar o ciclo de controle e aprendizado |
| | | F9 - Treinar padrões |
| | Responsabilidade Social | F10 - Implantar o PROERD em novos municípios |
| Aprendizado e Crescimento | Liderança | F11 - Infundir na liderança os critérios de excelência |
| | | F12 - Avaliar e desenvolver a liderança |
| | Habilidades Estratégicas | F13 - Trabalhar em equipe |
| | | F14 - Desenvolver cultura do desempenho |
| | Sistematização das Informações | F15 - Consolidar o uso das informações estratégicas |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 40 – Painel de Bordo do 22º BPM/I

O processo de administração estratégica, realizado anualmente pela alta direção (Cmdo, EM e Cmt de Cia), inclui a análise do ambiente externo. Tal análise considera as tendências do ambiente externo geral e do ambiente externo operacional; ou seja, engloba os fatores externos de maior impacto na Organização, como o político, o tecnológico, o legal e outros – retirados de fontes como o SEADE, CAP SSP, dentre outros. Após consolidação dos resultados da análise, são destacados os fatores mais significativos, mediante utilização de método de priorização e inseridos na Matriz FOFA.

Como retratado na Figura 38, as necessidades das partes interessadas são consideradas durante o processo de análise estratégica e resultam em estratégias

que atendam aos seus anseios. O mapa estratégico do 22º BPM/I retrata a atenção dada às necessidades das partes interessadas, ao prever objetivos estratégicos de desenvolvimento e capacitação da liderança e força de trabalho, de reforço dos programas de caráter social, melhoria da satisfação do usuário e de atendimento das expectativas do Comando e do Governo Assim, busca-se sempre a promoção de uma gestão de excelência organizacional e operacional e do estabelecimento de parcerias estratégicas.

Quando da realização do processo de planejamento estratégico, são analisados os componentes da organização (clima, financeiro, capacitação, missão, processos e resultados) para identificação das forças e fraquezas, utilizando-se de planilha para mensuração do respectivo grau de impacto nas estratégias; Figura 41. Nesse processo o desempenho global da organização é analisado.

A comunicação das estratégias à força de trabalho é realizada em cascata e atinge todos os níveis e funções da Organização. Primeiramente é realizada em reuniões conduzidas pela alta direção e os oficiais que, em seguida, em seus respectivos níveis, retransmitem as informações recebidas aos demais policiais.

A disseminação também ocorre na ocasião de inspeções do Comandante de Batalhão e Comandantes de Companhias.

A divulgação das estratégias às demais partes interessadas, quando aplicável, é feita em diferentes ocasiões e por diversos mecanismos; como descrito no Quadro 21).

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico, para avaliar e melhorar suas práticas relativas à formulação das estratégias.

Dentre as melhorias implementadas nos últimos dois anos podem ser citadas:

- **Alteração do BSC e Painel de Bordo.**

7.3.4.5 Implementação das Estratégias: Processos Gerenciais

Em 21 de março de 2000, foi implantado em toda a Corporação o Plano de Metas da Polícia Militar (Diretriz PM6-001/30/2000) (22° BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO INTERIOR, 2007), que foi desdobrado em todos os níveis do 22° BPM/I e que tem sido tomado como base para várias ações da organização.

O amadurecimento do sistema de gestão da Unidade resultou na elaboração de estratégias que passaram a ser desdobradas em Planos de Ação direcionados aos vários setores e níveis da Organização.

Para este desdobramento são adotados os planos constantes do Quadro 23.

| FCS | Cod PA | Planos de Ação - 22º BPM/I |
|-----|---------|--|
| F1 | PA-1.1 | Implementar o Plano Estratégico |
| | PA-1.2 | Implementar os critérios de excelência |
| F2 | PA-2.1 | Estabelecer e consolidar parcerias estratégicas |
| F3 | PA-3.1 | Aplicar o curso de melhoria da qualidade do atendimento ao cidadão |
| | PA-3.2 | Elaboração de proposta de manual de qualidade no atendimento ao usuário |
| F4 | PA-4.1 | Realizar visitas aos usuários e entidades formadores de opinião |
| F5 | PA-5.1 | Otimizar os mecanismos de divulgação das atividades do Btl |
| F6 | PA-6.1 | Aprimorar o emprego do Plano de Policiamento Inteligente |
| F7 | PA-7.1 | Diminuir o nº de viaturas baixadas |
| F8 | PA-8.1 | Implementar sistema de auditoria interna |
| | PA-8.2 | Realizar treinamento sobre o ciclo PDCA |
| F9 | PA-9.1 | Estabelecer cronograma de treinamento e de avaliação de aprendizado |
| F10 | PA-10.1 | Identificar e formar novos instrutores em novos municípios |
| F11 | PA-11.1 | Treinar a liderança nos critérios de excelência |
| F12 | PA-12.1 | Aplicar tabela de avaliação de líderes e elaborar plano de desenvolvimento |
| F13 | PA-13.1 | Infundir nos oficiais e graduados o trabalho em equipe |
| F14 | PA-14.1 | Treinar oficiais e sgt em sistema de medição de desempenho |
| F15 | PA-15.1 | Finalizar bancos de dados em desenvolvimento |
| | PA-15.2 | Criar Boletim Informativo para divulgação de informações internas |
| | PA-15.3 | Aperfeiçoar a Homepage do Btl com foco no Sistema de Gestão |
| | PA-15.4 | Aperfeiçoar a rede para melhorar o compartilhamento de informações |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 23 – Planos de Ação Estratégicos

Os Planos de Ação são elaborados pela alta direção (Cmdo, EM e Cmt de Cia), responsáveis pelo desenvolvimento de cada uma das perspectivas estratégicas definidas no Mapa Estratégico, conforme Quadro 24.

A força de trabalho contribui para o delineamento e execução dos Planos, assumindo, alguns, responsabilidades desde a condução de ações específicas, e outros, de execução de ações resultantes dos Planos. O formulário utilizado para delineamento dos Planos de Ação possui campos que identificam as pessoas que participaram de sua definição durante reuniões específicas.

Durante o desenvolvimento dos Planos de Ação, verificam-se as necessidades de recursos financeiros, de treinamento e outros, que, porventura sejam necessários para se atingir os Objetivos Estratégicos. Os dados de recursos são organizados em planilhas, que são utilizadas na consolidação do plano orçamentário. Este plano reúne, portanto, as informações das despesas e investimentos, tanto dos Planos de Ação que derivam do Planejamento Estratégico, como da rotina diária da Organização.

O Subcmt do Batalhão acompanha o progresso de implementação dos Planos por meio do programa *NetOffice*, na Internet. Tal programa destaca quais planos estão no prazo de cumprimento, em atraso ou com prazo próximo de vencer, atuando junto aos responsáveis em busca de soluções para a questão.

| FCS | Plano de Ação | Atividade de apoio | | | | | | | | | Atividade operacional | | |
|-----|---------------|--------------------|---------|-------------|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|----------|-------|-----------------------|--------|----|
| | | Comdo | Pessoal | Informações | Operações/ Treinamento | Materiais | Relações Públicas | Justiça e Disciplina | Finanças | Saúde | 1ª Cia | 2ª Cia | FT |
| F1 | PA-1.1 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | PA-1.2 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| F2 | PA-2.1 | X | | | | | X | | | | X | X | X |
| F3 | PA-3.1 | | | | X | | | | | | | | |
| | PA-3.2 | | | | | | | | | | | | |
| F4 | PA-4.1 | X | | | | | X | | | | X | X | X |
| F5 | PA-5.1 | | | | | | X | | | | X | X | X |
| F6 | PA-6.1 | X | | X | X | X | X | | X | | X | X | X |
| F7 | PA-7.1 | | | | X | X | | | X | | X | X | X |
| F8 | PA-8.1 | | | | X | | | | | | | | |
| | PA-8.2 | | | | X | | | | | | | | |
| F9 | PA-9.1 | | | | X | | | | | | X | X | X |
| F10 | PA-10.1 | | | | X | | X | | | | X | X | |
| F11 | PA-11.1 | | | | X | | | | | | | | |
| F12 | PA-12.1 | X | | | X | | | | | | X | X | X |
| F13 | PA-13.1 | | | | X | | | | | | | | |
| F14 | PA-14.1 | | | | X | | | | | | | | |
| F15 | PA-15.1 | | | X | X | | | | | | | | |
| | PA-15.2 | | | X | | | X | | X | | | | |
| | PA-15.3 | | | X | X | | | | | | | | |
| | PA-15.4 | | | X | | X | | | X | | | | |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 24 – Desdobramento dos Planos de Ação

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico, para avaliar e melhorar suas práticas relativas ao desdobramento de suas estratégias.

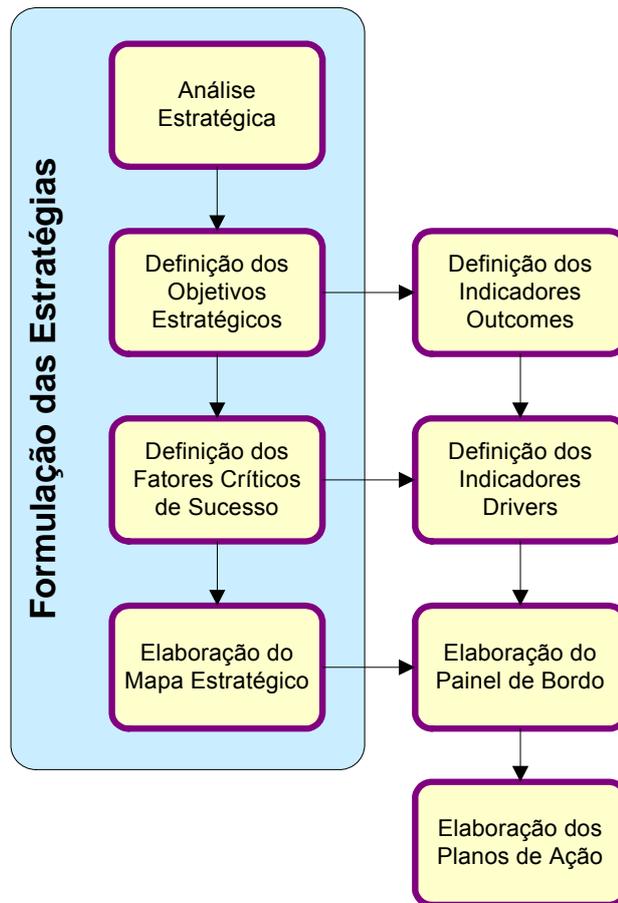
Dentre as melhorias implementadas a serem citadas:

- **Utilização do programa *NetOffice*.**

7.3.4.6 Planejamento da Medição do Desempenho

Durante a fase de estabelecimento dos Objetivos Estratégicos e Fatores Críticos de Sucesso, a alta direção define quais os indicadores serão utilizados e comporão o Painel de Bordo (Figura 40). A validade desses indicadores é verificada quando da análise das relações de causa e efeito.

A correlação desses indicadores e seu alinhamento com as estratégias estão demonstrados nas Figuras 42 e Quadro 25.

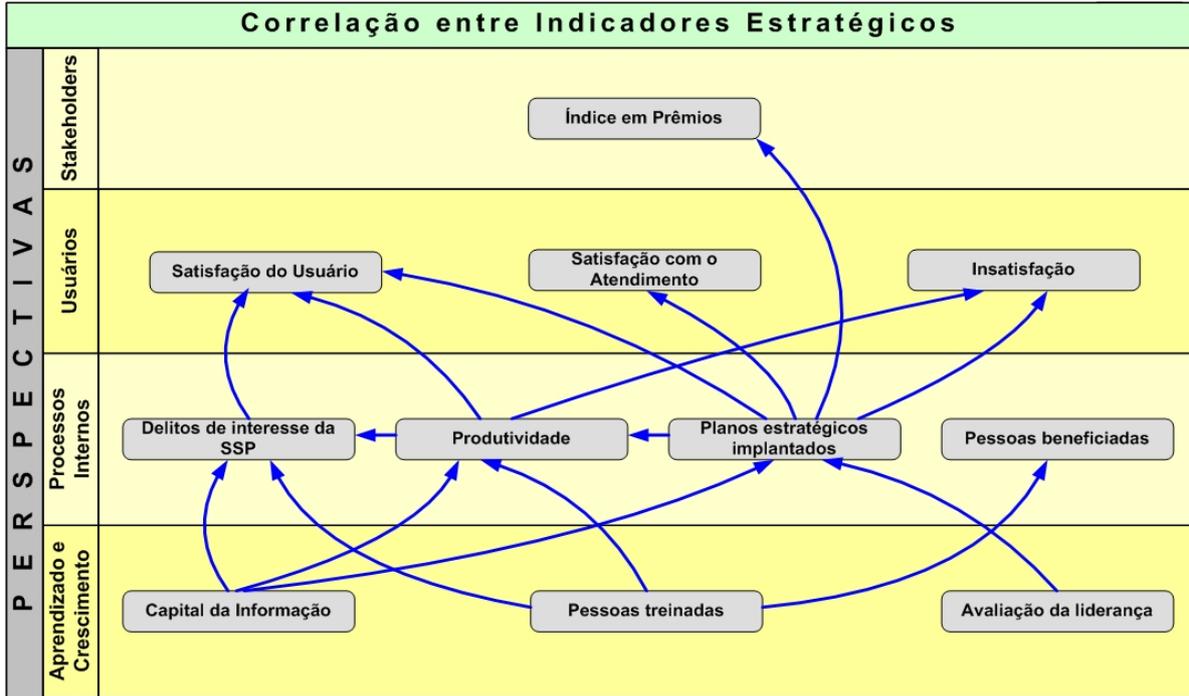


Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 41 – Fluxo para Definição de Indicadores

Com a implementação do BSC a medição do desempenho global do Batalhão está sendo realizada com o emprego do Painel de Bordo que contém os principais indicadores de resultado (*outcomes*) e de desempenho (*drivers*), relacionados aos Objetivos Estratégicos e Fatores Críticos de Sucesso. Esses indicadores estão dispostos por perspectivas de gestão e alinhados de acordo com uma correlação de causa e efeito, facilitando a análise e o controle do desempenho da organização.

Este sistema serve de base para a realização da análise crítica do desempenho global. Na Figura 42 é demonstrado a correlação entre os indicadores estratégicos, que servirá como base para obtenção dos resultados – apresentados no tópico 7.3.4.20 e no anexo desse estudo.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 42 – Correlação Entre Indicadores

| Perspectiva | Outcomes | Drivers |
|----------------------------|---|---|
| Stakeholders | Índice obtido no PPMQ | Índice obtido na auditoria interna |
| | Índice obtido no PPQG | Nº de projetos em parceria |
| Usuários | Índice de satisfação com o atendimento | % de Policiais treinados no Curso de Melhoria do Atendimento ao Cidadão |
| | Índice de Insatisfação | % de Policiais treinados sobre Vitimização Secundária |
| | Índice de satisfação do cliente externo | Nº de visitas a clientes formadores de opinião realizadas pelo Cmt de Btl e Cmts de Cia Nº de inserções positivas na mídia |
| Processos Internos | Homicídios/100 mil hab. | Número de operações |
| | Roubo/100 mil hab. | |
| | Furto/100 mil hab. | |
| | Furto Veic./100 mil hab. | Número de abordagens de pessoas |
| | Roubo Veic./100 mil hab. | |
| | Condenados capturados e recapturados | Número de veículos vistoriados |
| | Pessoas presas em flagrantes | Índice de ostensividade |
| | Armas apreendidas | % de vtr em QAP |
| | % de planos estratégicos implantados | Índice obtido na auditoria interna |
| | | % de pessoas treinadas |
| Nº de pessoas beneficiadas | Nº de municípios com o programa | |
| Aprendizado e Crescimento | % de líderes avaliados positivamente | % de pessoas treinadas |
| | | % metas de desenvolvimento cumpridas |
| | % de pessoas treinadas | % de pessoas treinadas |
| | | % de pessoas treinadas |
| | Prontidão do Capital da Informação | % de implementação |

Observação: os indicadores realçados em negrito foram implantados no final de 2006, com início de medição em 2007.

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 25 – Indicadores Estratégicos do 22º BPM/I

Durante o processo de planejamento estratégico, o desempenho do referencial comparativo definido é analisado, com a finalidade de estabelecimento das metas da Unidade. As metas de diminuição da criminalidade foram definidas mediante emprego de metodologia de análise dos índices, motivo pelo qual não foram analisados os dados do referencial para sua definição.

Existem, ainda, indicadores estratégicos recém implantados e que não possuem referenciais na polícia.

As metas são estabelecidas mediante a análise do referencial comparativo. Nos casos de indicadores criminais, essas metas são estabelecidas mediante a análise dos índices de anos anteriores e da ponderação do peso que imprimem aos municípios da área do 22º BPM/I.

Os indicadores de desempenho e as metas de curto e longo prazo da Organização (Quadro 26) são comunicados à força de trabalho e a outras partes interessadas, quando aplicável, seguindo o mesmo processo de comunicação das estratégias (Quadro 22).

Para avaliar e melhorar suas práticas relativas ao planejamento da medição de desempenho, o 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico.

Dentre as melhorias implementadas a serem citadas:

- **Aperfeiçoamento do BSC, com a implementação de novos indicadores estratégicos.**

| Perspectivas | INDICADORES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OUTCOMES) | METAS POR PERÍODO | |
|---------------------------|---|-------------------|--------|
| | | 2007 | 2008 |
| Stakeholders | 1 - Índice obtido no PPMQ | Grau Ouro | |
| | 2 - Índice obtido no PPQG | Grau Ouro | |
| Usuários | 4 - Índice de satisfação com o atendimento | 95% | 96% |
| | 5 - Índice de Insatisfação | 51 | 45 |
| | 6 - Índice de satisfação do cliente externo | 86% | 87% |
| Processos Internos | 7 - Homicídios/100 mil hab. | 8,1 | 7,9 |
| | 8 - Roubo/100 mil hab. | 176,2 | 165,9 |
| | 9 - Furto/100 mil hab. | 1224,5 | 1173,4 |
| | 10 - Furto Veic./100 mil hab. | 94,7 | 90,2 |
| | 11 - Roubo Veic./100 mil hab. | 18,5 | 18,2 |
| | 12 - Condenados capturados e recapturados | 278 | 292 |
| | 13 - Pessoas presas em flagrantes | 627 | 658 |
| | 14 - Armas apreendidas | 164 | 172 |
| | 15 - % de planos estratégicos implantados | 0 | 0 |
| | 16 - N° de pessoas beneficiadas | 7300 | 7670 |
| Aprendizado e Crescimento | 17 - % de líderes avaliados positivamente | 100% | 100% |
| | 18 - % de pessoas treinadas | 100% | 100% |
| | 19 - Prontidão do Capital da Informação | 100% | 100% |

Fonte: 22° Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 26 – Metas de Curto e Longo Prazos

7.3.4.7 Imagem e Conhecimento de Mercado: Processos Gerenciais

O 22° BPM/I emprega o Ciclo de Polícia para estabelecer o “mercado” no

qual atua baseado em doutrina consagrada e que estabelece a abrangência de atuação da polícia ostensiva. O ciclo de polícia secciona a atuação do poder público, em função dos estados de normalidade ou anormalidade da ordem pública, atribuindo responsabilidades em razão de competência atribuída por lei (Quadro 27).

| PRESERVAÇÃO DA ORDEM PÚBLICA | |
|--|--|
| ESTADO DE NORMALIDADE (Segurança, Tranqüilidade, Salubridade Mantidas) | ESTADO DE ANORMALIDADE – QUEBRA DA ORDEM PÚBLICA (ocorrência de delitos) |
| Ações Preventivas | Ações de repressão Imediata (prisão em flagrante/atendimento de ocorrência/coleta de provas) |
| Polícia Ostensiva (Polícia Militar) | Polícia Repressiva Imediata (Polícia Militar e Polícia Civil) |
| “MERCADO NO QUAL ATUA A POLÍCIA MILITAR” | |

Ciclo de Polícia

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 27 – “Mercado” de Atuação (Ciclo de Polícia)

Seus clientes-alvo são todos os cidadãos como indivíduo, vivendo em comunidade ou sociedade, residentes em sua área de responsabilidade ou que transitem por ela, independente a que região, estado ou país pertençam, assim como as organizações legais de todas as naturezas. Para esses clientes é oferecido o produto principal: Preservação da Ordem Pública. O mercado também é segmentado e atendido pelos programas de policiamento, que abrangem a comunidade escolar (Policiamento Escolar), a área comercial e bancária (Policiamento Integrado), as comunidades em geral (Policiamento Comunitário, Rádio Patrulha e Força Tática), comunidades específicas situadas em áreas de interesse da segurança pública (ROCAM).

| Identificação de Clientes | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---|---|
| Mercado | Produto | Clientes | Necessidades dos Clientes | |
| Polícia Ostensiva | Preservação da ordem pública | Indivíduo | <ul style="list-style-type: none"> - Segurança - Polidez no atendimento | |
| | | População em geral | | |
| | | Organizações | | |
| Polícia Repressiva Imediata | | Indivíduo | | <ul style="list-style-type: none"> - Resposta rápida - Solução de problemas - Prisão de criminosos - Polidez no atendimento |
| | | População em geral | | |
| | | Organizações | | |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 28 – Principais Necessidades dos Clientes-Alvo (Ciclo de Polícia)

As necessidades dos clientes-alvo da Organização são identificadas por meio de contatos diretos realizados pelos dirigentes (Quadro 15) e pesquisas de satisfação realizadas trimestralmente. Tais instrumentos geram informações que são analisadas durante as reuniões do Comando e seu Estado Maior, reuniões de análise crítica com Comandantes de Companhia, de Pelotão e Grupamentos PM ou durante o processo de planejamento estratégico. Além disso, o 22º BPM/I trabalha com um rol de necessidades básicas, identificadas ao longo de vários anos de contatos com seus clientes, apresentadas no Quadro 28. Essas e outras informações servem para o monitoramento das necessidades dos clientes, controladas pela Seção Operacional e Seção de Assuntos Cíveis.

A 3ª Seção do Estado Maior da Polícia Militar, a partir de janeiro de 2007, padronizou os programas de modalidade de policiamento pré-existentes, visando o aprimoramento do produto (o qual só pode ser modificado com alteração da legislação). A padronização e controle dessas modalidades de policiamento buscam

aumentar a credibilidade do produto oferecido pela instituição, frente ao seu mercado. Além da Nota de Imprensa – através de entrevistas coletivas em rede de televisão aberta, rádio, imprensa escrita –, o Comandante do 22º BPM/I apresentou aos clientes e ao mercado, essa nova padronização, objetivando a divulgação e disseminação dessa ação de melhoria.

A Seção de Assuntos Cíveis do 22º BPM/I (P/5) divulga todos os fatos relacionados às atividades operacionais de destaque e projetos no qual a Unidade esteja envolvida, utilizando-se de “notas de imprensa”. Isso ocorre rotineiramente, empregando o maior número possível de meios de divulgação.

Em razão da estrutura de atuação descentralizada, as Cias. também divulgam suas ações locais, enviando ao Batalhão, posteriormente, o material publicado para controle da Seção de Relações Públicas (P/5).

Em todas as solenidades, principalmente aquelas nas quais policiais militares são homenageados (entrega de láureas, PM do mês, desfiles, etc.), a imprensa é convidada para a cobertura.

A imagem da OPM é difundida aos seus clientes por meio da logomarca do Batalhão, afixada na farda de seus integrantes. As viaturas também difundem, por meio de seus prefixos, o número de identificação da Organização (22). Na entrada do Batalhão foi pintada a sua logomarca (brasão), bem como na sala de reuniões, onde são realizados vários encontros com a comunidade, favorecendo a divulgação desse símbolo (Figura 43).



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 43 – Difusão da Imagem Pela Farda, Viatura e Identificação do Número do Batalhão no Prefixo do Veículo

Ademais, em todas as palestras e reuniões com a comunidade, além da afixação de *banners* com informações sobre as atividades desenvolvidas pela Polícia Militar, é apresentado vídeo institucional que serve para divulgação da marca.

A imagem da organização é identificada por meio da pesquisa de satisfação do público externo, na qual foi acrescida questões referentes ao reconhecimento e confiança na marca.

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade (conforme detalhado no tópico 7.3.4.2), além de sistema de auditoria interna (também descrito no mesmo tópico), para avaliar e melhorar suas práticas relativas à imagem e conhecimento de mercado.

Dentre as melhorias implementadas nos últimos dois anos podem ser citadas:

- **Reformulação da pesquisa de satisfação, com a inclusão de questões relativas ao reconhecimento e confiança na marca;**
- **Utilização de *banners* em reuniões e palestras para a comunidade.**

7.3.4.8 Relacionamento com Clientes: Processos Gerenciais

A Organização possui seus canais de acesso para o cliente, estruturados de acordo com o tipo de interação necessária. As entradas de solicitações, sugestões e reclamações são facilitadas pela disponibilização de canais adequados e ágeis, resultando em soluções que beneficiam os clientes (Quadro 29 e Figura 44).

| CLIENTES | | | | |
|--------------------------|---|---------------------------|---|-------------------------|
| Tipo de Interação | Indivíduo | População em geral | Organizações | Canais de Acesso |
| Solicitações | Sistema 190 | Reuniões comunitárias | Sistema 190 | |
| | Disque denúncia (181) | | Ofícios e Requerimentos | |
| | Ofícios | | Em visita/contato direto com dirigentes | |
| | Em visita/contato direto com dirigentes | | | |
| Sugestões | Sistema 190 | Reuniões comunitárias | Em visita/contato direto com dirigentes | |
| | Pesquisa de público externo | | Site da Polícia Militar | |
| | Site da Polícia Militar | | | |
| Reclamações | Setor de Justiça e Disciplina/SubSJD | Reuniões comunitárias | Corregedoria | |
| | Corregedoria | | Ouvidoria | |
| | Ouvidoria | | | |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 29 – Atributos dos Produtos Oferecidos pelo 22º BPM/I



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 44 – Canal de Acesso: Central de Atendimento Telefônico

Como critérios para a escolha dos canais de acesso foram adotados:

- Agilidade do meio de comunicação: telefone (190), fax, e-mail, contatos diretos com dirigentes; necessidade de formalização: ofícios, e-mail, formalização de queixas (SJD, Serviço de Permanência, Ouvidoria – via 2ª EM);
- Necessidade de representatividade de grupos: reuniões, contatos diretos com os dirigentes;
- Necessidade de informações: pesquisas.

Os canais de acesso colocados à disposição dos clientes buscam atendê-los no menor tempo possível, de acordo com a característica do contato necessário (solicitações, sugestões ou reclamações). Para o atendimento de solicitações de caráter policial (normalmente urgentes), a Organização disponibiliza canal de atendimento ininterrupto em todos os municípios, por meio do sistema 190, vinculado ao despacho de viaturas. O acesso a esse sistema é gratuito a toda população por meio de telefones públicos ou particulares, fixos ou móveis. Outros canais para atendimento de solicitações não urgentes estão disponíveis, conforme Quadro 30. As sugestões e reclamações também são recebidas por canais

permanentes, havendo também, outras estruturas de coleta. O atendimento por intermédio do sistema “190” é imediato, com o deslocamento de viatura até o solicitante; quanto aos demais canais, seguem rito e prazo próprios e disponibilizam retorno ao cliente.

O tratamento dado para as sugestões e reclamações segue a mesma lógica e estão descritos nos Quadros 29 e 30.

Quando a solução de um problema extrapola a capacidade local, são encaminhados ao nível superior para estudo e atendimento. Dar respostas a essas demandas é uma prática incentivada e reforçada pela Liderança, com o propósito de aumentar a confiança da comunidade em relação a Polícia Militar.

| Tipo de Interação | Permanente (24h) | Ordinário (horário expediente) | Periódico (mensal/bimestral/trimestral) | CANAIS DE ACESSO |
|-------------------|------------------|---------------------------------|---|------------------|
| Solicitações | Sistema 190 | Ofícios e Requerimentos | Reuniões comunitárias (CONSEG) | |
| | Disque denúncia | Contatos diretos com dirigentes | | |
| Sugestões | Sistema 190 | Contatos diretos com dirigentes | Reuniões comunitárias (CONSEG) | |
| | Internet | | Pesquisa de público externo | |
| Reclamações | Corregedoria | ST de JD/SSJD | Reuniões comunitárias (CONSEG) | |
| | Ouvidoria | | | |
| | Sistema 190 | Contatos diretos com dirigentes | | |
| | Internet | | | |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 30 – Canais de Acesso Disponibilizados aos Clientes

Todo o comandante de Organização Policial Militar (OPM) subordinada presta um serviço personalizado de atendimento ao cliente em sua área de responsabilidade, buscando atender suas solicitações. As características locais (municípios pequenos do interior) facilitam essa interação visto que, tanto as instalações quanto o Comandante local são bastante conhecidos da comunidade, facilitando o acesso desta comunicação (Figura 45).

O atendimento de solicitações emergenciais é monitorado por Oficiais e Sargentos de serviço nos municípios maiores. Os relatórios de serviço e boletins de ocorrência gerados, quando do atendimento prestado aos clientes, são avaliados pelos Comandantes de Pelotão e Grupamento no primeiro expediente após o turno de serviço no qual foram gerados. As ocorrências de maior gravidade, importância ou repercussão, são tratadas de imediato pelos responsáveis de serviço ou pelo sistema de sobreaviso permanente. Essas ocorrências são analisadas diariamente pelo Comandante, Subcomandante e Estado Maior do Batalhão em reunião de início de expediente, quando são discutidos e propostos, quando necessário, ajustes em processos e ações para atendimento de necessidades identificadas, sempre visando a satisfação dos clientes.

As informações (sugestões ou reclamações) colhidas pelos canais existentes são prontamente encaminhadas para os setores ou pessoas responsáveis pelo seu processamento, havendo prazos para conclusão de procedimentos, originados em função de reclamações procedentes.

Desde 1997, são realizadas pesquisas de satisfação do público externo e de satisfação com o atendimento. Tais pesquisas são realizadas trimestralmente em todos os municípios da área do 22º BPM/I, fornecendo subsídios para o planejamento estratégico e melhoria de processos. O grau de insatisfação dos clientes também é monitorado, com base nas reclamações catalogadas, favorecendo o estabelecimento de ações corretivas. Os indicadores originados dessas práticas integram o painel de bordo da Organização.

Em razão de a Unidade desenvolver atividade exclusiva, de acordo com a Constituição Federal, não serão considerados quesitos relacionados à fidelidade dos clientes.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 45 – Atendimento ao Cliente: Ronda Escolar

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico, para avaliar e melhorar suas práticas relativas ao relacionamento com seus clientes.

Dentre as melhorias implementadas nos últimos dois anos podem ser citadas:

- **Implantado o sistema de gravação em telefonia e rádio-comunicação no Município de Itapetininga;**
- **Implantação do Curso de Melhoria da Qualidade de Atendimento ao Cidadão.**

7.3.4.9 Responsabilidade Socioambiental: Processos Gerenciais

Os impactos na sociedade e no meio ambiente são constantemente tratados em razão do prejuízo que provocam para a imagem da Organização.

Os impactos dos produtos e processos sobre a sociedade e o meio ambiente, são avaliados utilizando como metodologia uma variação do FMEA (análise do modo e efeito de falhas), para tratamento dos impactos.

Quando ocorrem eventos de maior impacto, são disparados vários mecanismos para minimizar seus resultados e corrigir as falhas que deram causa ao problema:

- Apuração imediata da falha focalizando o homem, por meio de procedimentos administrativos próprios da organização (procedimento administrativo disciplinar, sindicância, processo disciplinar sumário, conselho de disciplina, conselho de justificação e inquérito policial militar).
- Apuração da falha focalizando o produto e o processo, por meio de Procedimento Técnico de Análise de Conduta (PTAC), iniciado quando o evento resultar em morte, lesão corporal, dano material de média e grande monta, além de fatos que gerem grave repercussão (Diretriz PM6 -001/30/03). (22° BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO INTERIOR, 2007).

A responsabilidade pelo controle do FMEA e PTAC é do P/3 do Btl, já o controle dos procedimentos administrativos é feito pela Seção de Justiça e Disciplina (SJD).

Os impactos futuros são avaliados por tabela desenvolvida e aplicada em 2004, na qual os produtos e processos são analisados em função do grau de impacto junto à sociedade. Essa Tabela, depois de analisada por um grupo multifuncional, composto por policiais de diversos setores, principalmente da área operacional, foi alterada em alguns aspectos, incluindo a divulgação dos impactos e a inclusão de alguns processos antes não abordados pela planilha, tendo sido essa mudança em abril de 2006. O controle dessa planilha é feito pelo P/3 do Btl, que, em caso de alguma não conformidade ocorrida, irá verificar qual foi a falha (através da planilha), propondo então a ação corretiva (treinamento, divulgação de resultados apuratórios, etc.), conforme Figura 46.

Outra planilha desenvolvida também nessa ocasião foi a de impactos das instalações em relação ao meio ambiente, sendo uma melhoria em Tabela já existente desde 2004, referente a materiais de descarte do Batalhão. Essa planilha é controlada pelo P/4 que, verificando qualquer problema decorrente de impactos das instalações, irá promover as ações decorrentes. A periodicidade desse controle é anual.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 46 – Treinamento para identificação de resíduos e seus impactos ambientais ministrado pela empresa Baterias Moura, em parceria que demonstra o compartilhamento de conhecimentos e integração com as empresas da região

São várias as medidas tomadas no âmbito de cada organização, no que concerne à conservação de recursos não renováveis, preservação de ecossistemas e minimização de recursos renováveis. Existem metas corporativas visando a diminuição dos gastos relativos ao uso de água e energia elétrica.

A partir de 2004 foi adotada a prática de identificação dos materiais de descarte produzidos pela Organização pelos processos de apoio e operacionais, facilitando o correto direcionamento desses produtos, minimizando os impactos no ecossistema. Essa prática é de responsabilidade de cada Cmt de OPM subordinada, variando o seu descarte de acordo com cada tipo específico de material.

A UGE da organização faz o controle dos gastos com recursos renováveis (água e luz) mensalmente, através de planilhas próprias. Em se verificando gasto excessivo, aciona a localidade onde está ocorrendo o problema (gasto excessivo com água, por exemplo), a fim de que o Cmt local possa encontrar a fonte do problema e saná-lo, evitando assim o desperdício.

Todos os eventos de relevância nos quais o 22º BPM/I busca preservar ou restabelecer a ordem são objeto de cobertura jornalística (antes, durante ou após os eventos), em muitos casos com o fornecimento de dados técnicos por policiais em atuação no evento, facilitando a transmissão de informações relevantes sobre seus produtos e processos. Em situações específicas são realizadas campanhas de esclarecimento e orientação com a finalidade de minimizar os impactos ou oferecer as informações necessárias sobre os produtos e processos.

Outros meios utilizados para a comunicação dos impactos sociais e ambientais são as reuniões do CONSEG e palestras dirigidas, onde são informados os vários segmentos do público-alvo sobre os impactos de seus processos e produtos.

Esse procedimento é acionado na medida em que ocorrem fatos que se enquadrem nos casos mencionados para o início de um PTAC.

A responsabilidade para a divulgação dos impactos junto à mídia é do P/5, porém o acionamento desse recurso é de responsabilidade do P/3. Já as reuniões do CONSEG são de responsabilidade dos Cmts locais.

O 22º BPM/I não possui pendências, nunca sofreu sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares e contratuais e emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo, para avaliar e melhorar suas práticas relativas à responsabilidade sócio-ambiental.

Dentre as melhorias implementadas nos últimos dois anos podem ser citadas:

- **Criação da planilha de impactos das instalações no meio ambiente.**

7.3.4.10 Ética e Desenvolvimento Social: Processos Gerenciais

A organização mantém seu compromisso ético perante as partes interessadas por meio de várias práticas institucionalizadas. Um de seus mais conhecidos lemas é “Lealdade e Constância”, que está gravado no salão nobre da Academia do Barro Branco, Escola de Oficiais da Polícia Militar. A ética permeia a cultura policial militar, sendo cultivada desde os bancos escolares, nos centros de formação de Soldados, Sargentos e na Academia do Barro Branco.

Há incentivos ao comportamento ético dos integrantes do 22º BPM/I mediante a repetição constante de conceitos éticos durante as preleções diárias, durante a realização do Estágio de Aperfeiçoamento Policial, por meio da matéria Educação Institucional, e em outras ocasiões ou práticas como as inspeções do comando.

Outro incentivo desse comportamento é encontrado nas indicações do PM do Mês e nas concessões de Láureas, situações nas quais o comportamento ético do policial militar é considerado de forma criteriosa, fato conhecido pelos integrantes da OPM.

Em julho de 2003, todas as organizações subordinadas ao Batalhão, receberam uma Cartilha contendo o Código de conduta para Funcionários responsáveis pela aplicação da Lei, orientando-os quanto ao seu comportamento ético, principalmente no trato com o cidadão.

Em 2004 foram distribuídas cartilhas para todo o efetivo, contendo o Código de Conduta para funcionários responsáveis pela aplicação da Lei e princípios da filosofia de Polícia Comunitária, com informações relativas ao comportamento ético de policiais militares na sociedade.

Como forma de deixar explícito esse compromisso ético, em todos os documentos internos ou enviados para as partes interessadas é inserida em seu rodapé a seguinte frase: “Nós Policiais Militares, estamos comprometidos com a defesa da vida, da integridade física e da dignidade da pessoa humana”. Trata-se de prática corporativa.

O Regulamento Disciplinar da Polícia Militar (Lei Complementar nº 893, de 10 de março de 2001) (22º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO INTERIOR, 2007), em seus artigos 7º e 8º, trata dos valores fundamentais, determinantes da moral policial-militar, emanados dos valores policial-militares e que conduzem a atividade profissional sob o signo da retidão moral.

A identificação das necessidades das comunidades, bem como a avaliação da satisfação das mesmas com as ações adotadas, é realizada nas reuniões comunitárias, palestras e reuniões do CONSEG que foi criado em 10 de maio de 1985 pelo Dec. Est. 23.455/85 (22º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO INTERIOR, 2007). Nestas reuniões, representantes da comunidade explicitam suas necessidades, trazem sugestões e participam de projetos elaborados em conjunto com a Polícia Militar, buscando a melhoria de qualidade de vida.

As informações colhidas em tais eventos são estudadas e, conforme priorização, são tratadas de modo a gerar ações pontuais, pequenos projetos e programas de longo prazo.

A responsabilidade pelas reuniões do CONSEG é dos Cmts de cada OPM subordinada, sendo o controle feito através das Atas elaboradas em cada reunião. Essas atas são encaminhadas para cada Cia respectiva.

As principais necessidades das comunidades estão delineadas no Quadro 31.

| Segmentos | Principais Necessidades |
|-------------------------------|--|
| Comunidade Escolar | Segurança dos alunos e funcionários Prevenção contra as drogas Segurança de trânsito |
| Comunidade Empresarial | Segurança dos estabelecimentos Segurança dos consumidores |
| Comunidade Rural | Segurança da população rural Segurança do Patrimônio |
| Comunidade Urbana | Segurança da população Segurança do Patrimônio |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 31 – Necessidades dos Segmentos da Sociedade

Em 2001 foi criado um banco de dados para cadastro e controle dos Policiais Militares que atuam constantemente em ações sociais por iniciativa própria, sendo controlado pelo P/5 do Btl, anualmente. Além disso, a Organização desenvolve várias ações sociais utilizando-se de suas competências, com o intuito de colaborar para o fortalecimento de uma consciência cidadã, principalmente em crianças e jovens. Programas como PROERD (Programa de Resistência ao Uso de Drogas e à Violência) e JCC (Jovens Construindo a Cidadania) são os mais fortes exemplos, levando a Polícia Militar a atuar dentro das escolas da rede pública de ensino, com os objetivos de melhorar o ambiente escolar, desenvolver o espírito de cidadania e tornar crianças e jovens capazes de resistirem ao assédio de traficantes e rejeitarem o uso da violência.

Existem também outros projetos que são desenvolvidos de acordo com necessidades das comunidades e em conjunto com estas, tais como passeios ciclísticos realizados para arrecadação de alimentos, campanha de arrecadação de escovas e creme dental para crianças carentes de escolas, campanha de “desarmamento infantil”, onde crianças trocam armas de brinquedo por livros, feira do livro, dentre outros. Esses projetos são controlados pelo P/5 do Btl através de Relatórios específicos para cada tipo de projeto. Algumas das ações podem ser melhor vislumbradas no Quadro 32 e Figuras 47 e 48.

| Projeto | Síntese | Segmento beneficiado | Parceria |
|--|--|--|--|
| PROERD | Programa destinado à orientação de crianças da 4ª série do ensino fundamental, buscando a prevenção do uso de drogas e o não envolvimento em atos de violência. | Escolas do Ensino Fundamental – Comunidade Escolar | Escolas de rede pública e particular |
| Jovens Construindo a Cidadania | Programa destinado a jovens a partir da 5ª série do ensino fundamental e ensino médio, buscando criar uma participação positiva dos jovens na resolução dos problemas que enfrentam nas escolas. | Escolas do Ensino Fundamental e Médio – Comunidade Escolar | Escolas de rede pública e particular |
| Campanha do Agasalho | Coleta e distribuição de agasalhos para pessoas carentes | Fundo Social de solidariedade das prefeituras | Prefeituras |
| Escola Buscapé | Programa destinado a crianças de várias idades, voltado à educação de trânsito e condução de bicicletas em áreas urbanas. | Comunidade Urbana e empresarial | Prefeituras, Indústrias e Comércio. |
| Passagem escolar | Programa de treinamento de voluntários para a realização de passagem escolar | Comunidade Escolar | Escolas de rede pública e particular |
| PETLAN (programa Educacional de Trânsito) | Programa destinado a crianças do ensino fundamental, voltada à educação de trânsito, com aulas teóricas e práticas. | Comunidade Escolar | Escolas de rede pública e particular |
| Vizinhança vigilante | Programa de cadastramento de moradores da zona rural, os quais recebem orientações a respeito de como auxiliar a Polícia no combate indireto ao crime. | Comunidade Rural | Sindicatos Rurais |
| Desarmamento infantil | Troca de armas de brinquedo por livros | Comunidade em geral | Prefeitura, escolas. |
| Campanha Sorriso feliz | Arrecadação de escovas e pasta dental para crianças carentes | Comunidade Escolar | Prefeitura, escolas, dentistas. |
| Feira do livro | Incentivo para a cultura da leitura em detrimento da cultura da violência | Comunidade em geral | Prefeitura, escolas, Indústria e comércio. |
| Festa do Dia das Crianças | Festa para crianças das escolas, principalmente as carentes | Comunidade em geral | Prefeitura, escolas, indústria e comércio |
| Passeio ciclístico | Realizado para arrecadação de alimentos | Comunidade em geral | Prefeitura |
| Clube de férias | Atividades desenvolvidas na sede do Btl, voltada para crianças carentes | Comunidade em geral | Prefeitura, escolas, indústria e comércio |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 32 – Tabela de Projetos Sociais com a Participação do Btl



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 47 – Passeio Ciclístico Coordenado pela Polícia Militar Envolvendo Crianças da Pré-escola



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 48 – Festa de formatura de crianças participantes do PROERD

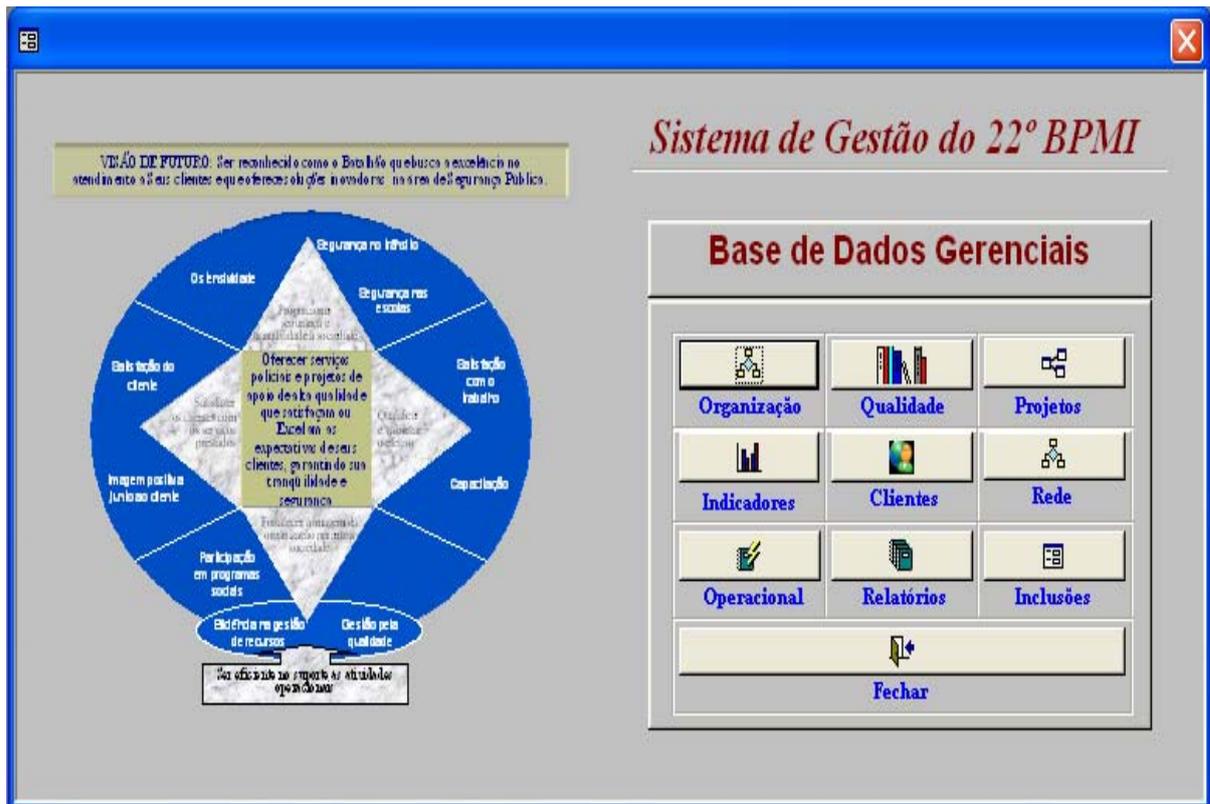
O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico, para avaliar e melhorar suas práticas relativas à ética e desenvolvimento social.

7.3.4.11 Informações da Organização: Processos Gerenciais

As informações sistematizadas, necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão, são identificadas e organizadas em tabelas. Este procedimento foi criado em 2004, atendendo às estratégias estabelecidas no Painel de Bordo e nos principais processos da organização (prevenção e repressão imediata). Nessa tabela (Quadro 33), são delineados o tipo de informação, os indicadores, as fontes e os responsáveis pelo monitoramento, de acordo com os objetivos estratégicos e os macro-processos.

Além disso, as informações geradas na fase de planejamento estratégico alimentam um banco de dados estabelecido para dar suporte à tomada de decisão (Figura 49). As informações relativas aos indicadores estratégicos (controladas no Painel de Bordo da organização), aos ambientes, às partes interessadas e aos indicadores comparativos, também são armazenadas, permanecendo disponíveis para análise.

Os dados e informações importantes para a organização são utilizados pelos dirigentes, pela liderança e toda a força de trabalho, para tomar decisões, orientar ações ou para acompanhar a evolução de processos. Para isso, utiliza-se indicadores – estratégicos e operacionais – como exemplificado no Quadro 33.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 49 – Banco de Dados com Informações Gerenciais

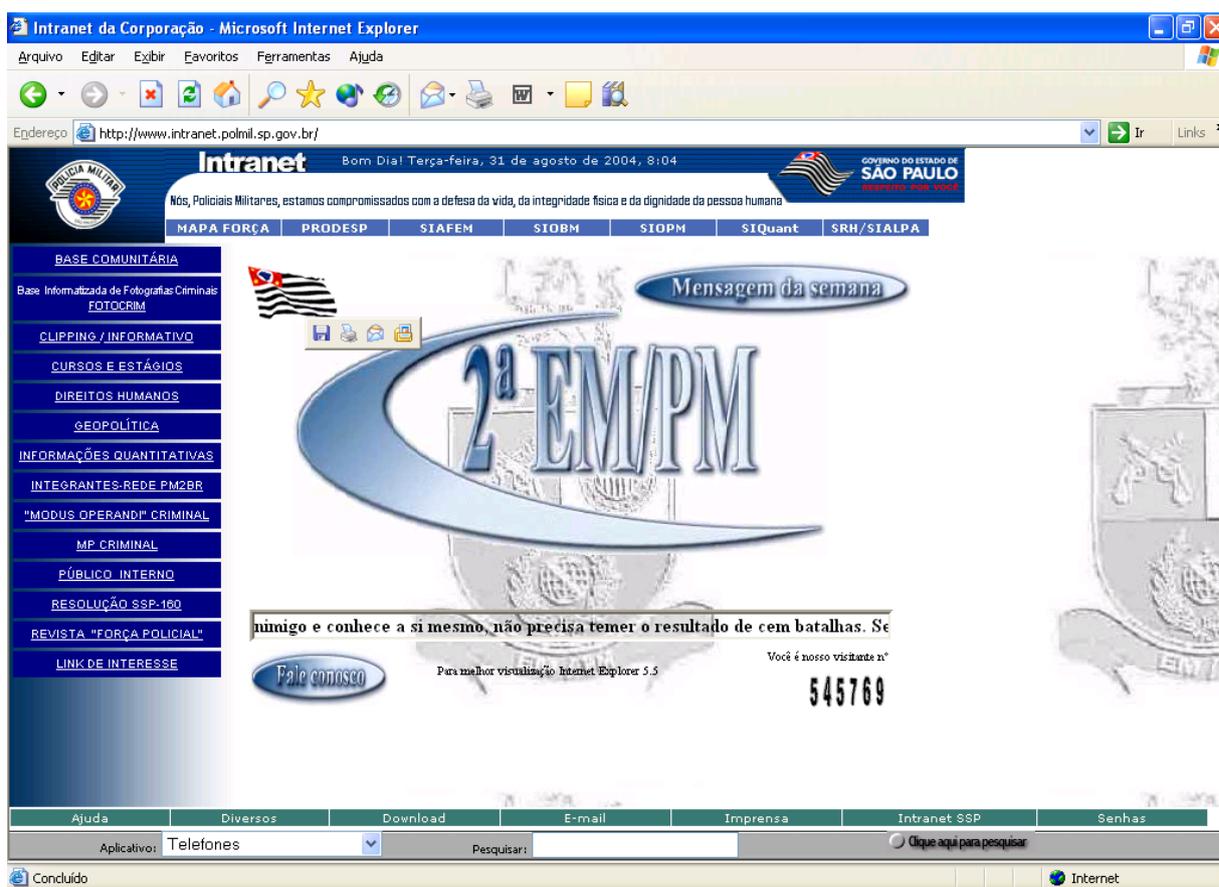
| ESTRATÉGIAS | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|----------------------|
| Estratégia | Tipo de informação | Indicador(es) | Fonte | Monitoramento |
| Organização de Classe Mundial | Avaliação da gestão da Unidade | Índice obtido no PPMQ | 6ª Seção do Estado Maior (RA) | P/3 |
| | | Índice obtido no PPQG | IPEG (RA) | P/3 |
| Satisfação do usuário | Opinião dos usuários em relação ao atendimento | Índice de satisfação com o atendimento | Pesquisa de satisfação com o atendimento | P/5 |
| | | Índice de Insatisfação | Inquéritos, Sindicâncias e Investigações Preliminares | SJD |
| Imagem Positiva | Opinião dos usuários em relação ao policiamento | Índice de satisfação do cliente externo | Pesquisa de satisfação do público externo | P/5 |
| Excelência Operacional | Informações criminais e operacionais da área | Indicadores da SSP | Relatório de Análise Global e <i>site</i> da SSP | P/3 |
| | | - N° de operações - N° de abordagens de pessoas - N° de veículos vistoriados | QMO | |
| Excelência Organizacional | Avaliação da gestão da Unidade | % de planos estratégicos implantados | Análise Crítica Global | P/3 |
| Responsabilidade e Social | Nível de abrangência do programa PROERD | N° de pessoas beneficiadas | Relatórios específicos | P/5 |
| Liderança | Avaliação dos líderes | % de líderes avaliados positivamente | SADE | P/1 |
| Habilidades Estratégicas | Nível de qualificação do líder em relação à atividade desempenhada | % de pessoas treinadas | Mapa de competências | P/3 |
| Sistematização das Informações | Situação do emprego de informações estratégicas | Prontidão do Capital da Informação | Análise Crítica Global | P/2 |
| PROCESSOS | | | | |
| Macro-processo | Tipo de informação | Indicador(es) | Fonte | Monitoramento |
| Prevenção | Informações relativas às atividades desenvolvidas voltadas para a prevenção criminal | - N° de operações - N° de abordagens de pessoas - N° de veículos vistoriados | QMO e Relatório de Análise Global | P/3 |
| | | - % de vtr em QAP | Quadro diário de vtr | P/4 |
| Repressão imediata | Informações relativas às atividades desenvolvidas voltadas para a repressão imediata da criminalidade | - N° de pessoas presas em flagrante - N° de armas apreendidas - N° de condenados capturados/recapturados - Quantidade de entorpecente apreendido - N° de veículos recuperados | QMO e Relatório de Análise Global | P/3 |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 33 – Quadro de Informações Estratégicas e Operacionais

As informações operacionais, por serem geradas pelas Organizações subordinadas ao 22º BPM/I (Cias e Pelotões), estão disponíveis em nível local para o gerenciamento das atividades de rotina. As informações originadas na sede do batalhão são disponibilizadas por meio da rede interna entre os computadores das diversas Seções do Estado Maior, armazenados em servidor, além de documentação escrita (ordens de serviço, memorandos, Notas de Serviço, Notas de Instrução e Despachos) e por meio eletrônico, na forma de e-mail. Ainda, a Seção de Informações remete diariamente às Cias, pela Intranet, Boletins Informativos com várias informações operacionais que, posteriormente, são difundidas às demais Organizações subordinadas.

A Intranet da Corporação disponibiliza diversas informações necessárias ao desenvolvimento da rotina do dia-a-dia, divididas por área de interesse (pessoal, material, operacional, etc.). O Btl contribui com o fornecimento de dados relativos à sua área de atuação para inclusão nos sistemas disponibilizados na Intranet, conforme se verifica na Figura 50.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 50 – Página da 2ª EM/PM com Informações Disponíveis Sobre Criminalidade

A confidencialidade e integridade das informações são tratadas pelo Decreto Federal 4553, de 27 de dezembro de 2002 (22º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO INTERIOR, 2007), que estabelece que todas as informações devem seguir normas rigorosas quanto ao acesso, utilização e divulgação.

A confidencialidade e integridade são garantidas por meio de sistemas de controle de senhas para acesso a informações críticas, armazenadas em bancos de dados e acessadas através da Intranet ou sistemas específicos (PRODESP, INTRAGOV e outros). Por se tratarem de sistemas corporativos, a gestão das informações, incluindo a sua disponibilidade e atualização, são controlados pelos escalões superiores.

Os sistemas de informações criados e controlados localmente, bem como o tramite de informações documentais, seguem a mesma rotina de controle, com o gerenciamento dos responsáveis pela sua disponibilização.

A integridade das informações armazenadas em meio eletrônico é garantida pela rotina de *backup* implantada na Unidade em 2004.

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico, para avaliar e melhorar suas práticas relativas à gestão das informações da organização.

Como melhoria foi implementado sistema de controle de auditorias.

7.3.4.12 Informações Comparativas: Processos Gerenciais

A organização identifica as necessidades de informações comparativas pertinentes para análise de seu nível de desempenho, bem como para o estabelecimento de metas e melhoria de produtos, processos e práticas de gestão, durante o processo de planejamento estratégico.

O 22ºBPM/I seleciona informações comparativas do 4º BPM/I em razão de ser Unidade Operacional premiada em **Grau Ouro** no PPMQ e **Grau Prata** no PPQG, tornando-se melhor referencial da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Caso não existam indicadores correspondentes, o sistema propõe o uso de indicadores fixos (ex: pontuação do PPQG) ou o emprego de indicadores da própria Organização, adotando-se como referencial o melhor resultado dos 3 (três) últimos períodos, que passa a se constituir em Referencial Interno (RI). O Quadro 34 exemplifica esta prática.

| CRITÉRIOS | | | |
|-------------|--|-----------|-------------------|
| |  | | |
| INDICADORES | Organização selecionada | Ind. Fixo | Ind. Próprio (RI) |
| A | | | |
| B | | | |
| C | | | |
| D | | | |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 34 – Critérios para Seleção de Informações Comparativas

Tais dados são obtidos anualmente, junto à organização selecionada e junto à Polícia Militar.

A Organização tem planos de implementar visitas de *Benchmarking*, com base em método delineado em Nota de Instrução.

A confidencialidade e integridade das informações são asseguradas pelo cumprimento do Decreto Federal 4553, de 27 de dezembro de 2002, extensivo a toda Polícia Militar, havendo normas rigorosas quanto ao acesso, utilização e divulgação das informações. Também são observadas as normas das I-7-PM (Instrução para correspondência na Polícia Militar), no que tange à integridade e confidencialidade das informações constantes de toda a documentação elaborada.

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico,

para avaliar e melhorar suas práticas relativas à gestão das informações comparativas da organização.

7.3.4.13 Ativos Intangíveis / Capital Intelectual: Processos Gerenciais

Considerando que as atividades do 22º BPM/I se voltam para a preservação da ordem pública, mediante o exercício da polícia ostensiva, as informações do capital intelectual são identificadas e estão organizadas conforme demonstrado no Quadro 35, a seguir.

| CAPITAL INTELECTUAL (ATIVOS INTANGÍVEIS) | | |
|--|---|---|
| Estrutura Externa | Estrutura Interna | Competência |
| <p>Relacionamento com clientes</p> <p>Marca</p> <p>Presença em todos os municípios</p> <p>Serviço ininterrupto</p> | <p>Intranet Corporativa</p> <p>Bancos de Dados Criminais</p> <p>Estrutura de Ensino e Instrução</p> | <p>Disciplina</p> <p>Domínio da Legislação</p> <p>Domínio de técnicas de prevenção e repressão imediata de delitos</p> <p>Habilidades para emprego de tecnologias e instrumentos específicos</p> <p>Qualificação do efetivo</p> |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 35 – Capital Intelectual do 22º BPM/I

Os aspectos apresentados acima, que permeiam a organização, são detalhados conforme segue:

- O estreito relacionamento com seus clientes;

- A marca Polícia Militar do Estado de São Paulo, muito respeitada no interior do Estado, que resulta em grande número de candidatos ao ingresso em suas fileiras;
- A presença marcante em todos os municípios da área, disponibilizando serviço ininterrupto;
- A Intranet Corporativa, viabilizando a comunicação interna, a disseminação de informações e a prestação de serviços;
- Os Bancos de Dados Criminais disponíveis para suporte da atividade operacional;
- A estrutura de treinamento local e Corporativa;
- A disciplina que viabiliza o cumprimento de missões e a superação de limites;
- O conhecimento e domínio das leis relacionadas à preservação da ordem pública;
- O conhecimento de técnicas de inibição da prática de desordens e de delitos, bem como de restauração da ordem e enfrentamento de delinquentes em situações de alto risco;
- Posse de habilidades superiores para emprego de tecnologias e de instrumentos voltados à preservação da ordem;
- A qualificação do efetivo.

Os aspectos relativos ao capital intelectual são considerados durante a realização do planejamento estratégico. São forças da Organização e, portanto, consolidados na matriz FOFA, favorecendo o aproveitamento de oportunidades e o agregamento de valor aos clientes.

O Quadro 36 exemplifica o impacto positivo dos ativos intangíveis na estratégia do 22º BPM/I.

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Capital Intelectual |
|---------------------------|---|--|
| Stakeholders | Organização de Classe Mundial | Marca |
| | | Disciplina |
| Usuários | Satisfação do cliente | Relacionamento com clientes |
| | | Serviço ininterrupto |
| Processos Internos | Excelência Operacional | Marca |
| | | Presença em todos os municípios |
| | | Bancos de Dados Criminais |
| | | Habilidades para emprego de tecnologias e instrumentos específicos |
| | | Domínio de técnicas de prevenção e repressão imediata de delitos |
| | Domínio da Legislação (confiança no desempenho do trabalho) | |
| | Excelência Organizacional | Intranet Corporativa |
| | | Qualificação do efetivo |
| | | Estrutura de Ensino e Instrução |
| | | Domínio da Legislação (confiança no desempenho do trabalho) |
| Responsabilidade Social | Presença em todos os municípios | |
| Aprendizado e Crescimento | Liderança | Estrutura de Ensino e Instrução |
| | | Habilidades para emprego de tecnologias |
| | Habilidades Estratégicas | Estrutura de Ensino e Instrução |
| | | Habilidades para emprego de tecnologias |
| | Sistematização das Informações | Bancos de Dados Criminais |
| | | Intranet Corporativa |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 36 – Alinhamento dos Ativos Intangíveis com a Estratégia

Os ativos da Organização são valorizados com a finalidade de aumentar o valor percebido pelos usuários. Com isso verificou-se que os ativos aumentam o valor percebido da seguinte maneira:

- **Relacionamento com os clientes:** através de reuniões com a comunidade (CONSEG, palestras, contatos pessoais), contribuindo para o estreitamento de laços junto às comunidades atendidas.

- **Marca:** a marca “Polícia Militar” é muito respeitada por sua tradição histórica de bons serviços prestados.
- **Presença marcante em todos os municípios:** a presença em todos os municípios faz com que a credibilidade e o pronto atendimento sejam reforçados, criando o sentimento de confiança em seus serviços.
- **Intranet Corporativa:** a Intranet corporativa é uma ferramenta eficiente para o planejamento e disseminação de conhecimentos, melhorando a qualidade de suas atividades.
- **Bancos de Dados Criminais:** da mesma forma que a Intranet, é uma ferramenta que aumenta a eficiência do planejamento operacional, melhorando a eficácia do policiamento e trazendo mais sensação de segurança as comunidades.
- **Estrutura de treinamento local e Corporativa:** essa estrutura propicia um melhor treinamento técnico à sua Força de Trabalho, traduzindo-se em melhor eficiência no combate à criminalidade.
- **Disciplina:** é uma marca característica da atividade militar, por serem militares, e assim, um diferencial perante outras atividades – o que aumenta a credibilidade de suas ações.
- **Conhecimento e domínio das leis:** esse conhecimento faz com que esse profissional atue dentro do limite das leis, trazendo mais tranquilidade ao seu usuário e respaldo para suas ações.
- **Conhecimento técnico e qualificação do efetivo:** o conhecimento técnico e a qualificação desse profissional são fatores diferenciais dentre as organizações de segurança, trazendo um valor perceptível aos olhos de seus clientes.
- **Habilidades superiores para emprego de tecnologias e de instrumentos:** com o passar dos anos e acompanhando as tendências modernas, a Organização tem procurado ferramentas e tecnologias para combater a criminalidade, bem como investido no treinamento para o uso dessas ferramentas e tecnologias, podendo ser citado o

Programa de Policiamento Inteligente e os Programas de Policiamento, dentre outros.

No ano de 2006 o CPI-7 passou a realizar Seminários Técnicos para comandantes de Cia, Pel e Gp, além de específicos para tropas especializadas como a Força Tática. Tratam-se de uma forma de incentivo ao pensamento criativo e inovador. Para tanto, a Organização baixou Ordem de Serviço determinando o preenchimento de planilhas com dados relativos a ações de comando nos níveis citados, com o objetivo de que as iniciativas e as soluções criativas possam ser compartilhadas por todos.

Além disso, o pensamento criativo e inovador são incentivados por meio do trabalho de equipes formadas para atendimento das necessidades da Organização, possibilitando a participação de várias pessoas da força de trabalho.

O 22º BPM/I cultiva o seu capital intelectual disseminando e reforçando seus Valores e o comportamento ético, oferecendo oportunidades de aquisição de conhecimentos e habilidades.

O capital intelectual é protegido pelo Dec. Fed. 4553, de 27 de dezembro de 2002, no que tange aos conhecimentos e informações e sua confidencialidade, havendo punição no caso de transgressão de seu conteúdo.

A evasão do capital intelectual é evitada pela promoção da capacitação de mais de uma pessoa para atividades consideradas especiais.

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico, para avaliar e melhorar suas práticas relativas à gestão de seu capital intelectual.

Dentre as melhorias implementadas nos últimos dois anos podem ser citadas:

- **Intensificação e ampliação do número de pessoas treinadas em método de gestão baseado nos critérios de excelência.**

7.3.4.14 Sistemas de Trabalho: Processos Gerenciais

O sistema de trabalho empregado congrega as funções exercidas e definidas pela legislação policial militar, as atividades relacionadas a cada função e os regimes de trabalho – que atendem às necessidades operacionais atinentes às responsabilidades da Organização.

A organização do trabalho, definida vertical e horizontalmente, propicia o envolvimento da força de trabalho com a solução de problemas e a melhoria de processos, visando a satisfação dos clientes. A existência de times favorece este quadro, incentivando iniciativas e criatividade, gerando sinergia entre o grupo e a busca de superação de obstáculos.

A clara definição das funções e atividades dos integrantes da OPM atende suas necessidades no tocante ao conhecimento de suas responsabilidades, trazendo maior segurança ao desempenho de suas funções.

Em 17 de julho de 1997, com a edição do Decreto Estadual nº 41.974, teve início na Polícia Militar o emprego do Sistema de Avaliação de Desempenho (SDP). Trata-se de avaliação padronizada e em uso em toda a Polícia Militar, tendo dentre seus vários objetivos, o de “contribuir para a melhoria da gestão de pessoas na Polícia Militar do Estado de São Paulo e, em consequência, melhorar os serviços prestados à comunidade” (art. 2º, inciso I das Instruções do Sistema de Avaliação de Desempenho dos Integrantes da Polícia Militar). (22º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO INTERIOR, 2007).

A sua realização é semestral, quando o comandante ou chefe imediato avalia seu subordinado com base em critérios definidos nas Instruções citadas acima. Com base na avaliação, são definidas metas pessoais para cumprimento no semestre.

O processo de recrutamento externo é Corporativo e realizado pela Diretoria de Pessoal, por intermédio do Centro de Seleção e Alistamento de Pessoal (CSAEP), sediado em São Paulo.

Existem critérios de seleção definidos em função do tipo de serviço a ser desenvolvido, havendo requisitos no tocante à idade, saúde psicológica e física,

situação legal (ausência de antecedentes criminais e regularidade junto ao serviço militar), grau de escolaridade (2º grau completo), dentre outros. Os concursos públicos de admissão são divulgados por meio de edital com todas as informações necessárias, garantindo igualdade de condições para todos os candidatos.

A seleção interna ocorre também por meio de concursos que possibilitam ascensão na carreira, que garante as competências básicas para o desempenho das missões atribuídas.

O sistema de remuneração dos integrantes da Polícia Militar é totalmente controlado pelo Governo do Estado, não havendo possibilidade de controle ou alteração local. Entretanto, o sistema de cargos existente estimula o aumento das competências das pessoas, ao prever a possibilidade de ascensão na carreira para Soldados, Cabos, Sargentos e Subtenentes, mediante a realização de concursos internos. Existe, ainda, sistema de ajuda de custo para dar suporte aos policiais que freqüentam cursos com período igual ou superior a 30 dias.

No tocante ao reconhecimento e incentivo, os policiais militares recebem várias homenagens em razão do desempenho profissional, tais como: Policia Militar do Mês (mensal), Láureas do Mérito Pessoal (quando houver fato de destaque); Elogios (quando ocorre fato merecedor) e Promoções (por merecimento ou ato de bravura).

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico, para avaliar e melhorar suas práticas relativas à capacitação e desenvolvimento de sua força de trabalho.

7.3.4.15 Capacitação e Desenvolvimento: Processos Gerenciais

A Organização possui dois sistemas de controle desenvolvidos no sentido de propiciar a capacitação e desenvolvimento das pessoas. O primeiro relaciona as principais estratégias com os estágios e cursos oferecidos pela Polícia Militar ou por

outras organizações (ex: IPEG, SENAI, SENAC, FNQ, etc), buscando-se com isso identificar quais deles possuem condições de apoiar as estratégias estabelecidas. Após essa identificação são desencadeadas ações para garantir a realização dos estágios ou cursos escolhidos. O segundo sistema relaciona os estágios e cursos disponíveis na Polícia Militar que possam melhorar o desempenho de pessoas que exerçam atividades em setores específicos. Esse sistema gera indicadores para cada área ou setor em particular, facilitando o controle e o desenvolvimento de melhorias, conforme os Quadros 37 e 38.

| SELEÇÃO DE ESTÁGIOS E CURSOS EM APOIO ÀS ESTRATÉGIAS DA UNIDADE | | | | | |
|---|-------------|------|------|------|----------------------------|
| Estágios e Cursos Internos | ESTRATÉGIAS | | | | Estágios e Cursos Externos |
| | 1 | | 2 | | |
| | Int. | Ext. | Int. | Ext. | |
| A | X | | X | | A |
| B | | | | X | B |
| C | X | X | X | | C |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 37 – Identificação de Estágios e Cursos Para Apoio das Estratégias

| SELEÇÃO DE ESTÁGIOS E CURSOS PARA DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR SETORES | | | | | |
|--|---------|-------|---------|-------|-------------|
| Seção de Materiais | | | | | |
| Funcionários | Curso 1 | | Curso 2 | | % realizado |
| | Nec. | Real. | Nec. | Real. | |
| A | SIM | NÃO | SIM | SIM | 50% |
| B | SIM | SIM | SIM | SIM | 100% |
| % de Realização | 50% | | 100% | | 50% |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 38 – Identificação de Estágios e Cursos para Melhoria do Desempenho de Pessoas

O Estágio de Aprimoramento Profissional (EAP), realizado anualmente na sede do Batalhão, visando atender 100% do efetivo, tem por objetivo revisar e atualizar os conhecimentos relativos à função policial militar. Em face da possibilidade de sua adequação às necessidades estratégicas da Corporação ou da própria Unidade, foi dimensionado, em 2001, para atender às necessidades corporativas de qualificação do efetivo na área de qualidade. Em 2002, foi aplicado visando a qualificação nas atividades de Ronda Escolar, Policiamento Integrado e Lavratura de Termo Circunstanciado, também alinhado com estratégia corporativa. Em 2006 foi aplicado no EAP, treinamento visando instruir o efetivo sobre o tema “vitimização secundária” (a que não é a vítima principal).

Outra prática voltada à capacitação de pessoas é o Programa Vídeo Instrução. Trata-se da disponibilização mensal de DVDs preparados pela Diretoria de Ensino da Corporação e distribuídos para todas as Organizações subordinadas, especialmente para uso em instrução da tropa. Os temas – sempre focando assuntos de caráter operacional, institucional ou de interesse pessoal para os policiais (saúde, por exemplo) – são editados por estúdio da própria Polícia Militar, com excelente qualidade técnica. Esta prática é controlada por relatório próprio e por

livro de instrução, no qual é lançado o nome de todos os policiais que assistiram ao filme.

Existe esforço concentrado no sentido de capacitar o maior número de oficiais em temas relacionados com a cultura para a excelência. De um total de 25 oficiais, 21 (84%) realizaram algum curso oferecido pelo IPEG no ano de 2004, dentre os quais: Modelos de Excelência e os Critérios do PPQG 2004 – 10 oficiais; Estratégia e Medição de Desempenho – 19 oficiais; Preparação para a Banca Examinadora – 4 oficiais.

Sete praças da Unidade (Soldados, Sargentos e Subtenentes) também freqüentaram o curso Modelos de Excelência e os Critérios do PPQG 2004.

A própria Polícia Militar, por meio da Diretoria de Ensino e Instrução, oferece à suas organizações subordinadas vários cursos voltados ao apoio das principais atividades operacionais e administrativas, favorecendo a capacitação das pessoas. Para o ano de 2006 foram programados os seguintes cursos, agendados via Intranet, como demonstra o Quadro 39, a seguir.

| Curso | Direcionamento |
|--|-----------------------|
| Explosivos | Operacional |
| Negociação de crises com reféns | Operacional |
| Força tática | Operacional |
| Prevenção às drogas e à violência | Responsab. Social |
| Policimento em eventos | Operacional |
| Polícia Judiciária militar | Adm. de pessoal |
| Técnicas Básicas de Utilização de Equipamentos não letais e defesa pessoal | Operacional |
| Monitor de Técnicas de Direção Policial Preventiva | Operacional |
| Monitor de Tiro Defensivo na Preservação da Vida | Operacional |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 39 – Cursos Programados Junto a Diretoria de Ensino da Corporação

Em 2006 os Oficiais do Btl iniciaram o curso à distância “Modelo de Excelência da Gestão”, disponibilizado gratuitamente pela Fundação Nacional da Qualidade via Internet. Além disso, receberam treinamento nas instalações da empresa Duratex sobre os critérios de avaliação “rumo à excelência”, da Rede Nacional da Gestão.

Em 2004 foi criada planilha de acompanhamento de eficácia do treinamento, visando detectar oportunidades de melhoria e aplicação dos conhecimentos adquiridos. No momento atual, esta prática está sendo reavaliada, tendo em vista dificuldade de implementação plena – em razão da cultura da organização.

É padrão da Unidade não apresentar Policiais Militares para a realização de cursos ou estágios, caso se verifique inconsistência entre a atividade desenvolvida e o tema do curso ou estágio pretendido.

O Sistema de Avaliação de Desempenho é utilizado como ferramenta para o desenvolvimento e orientação pessoal e profissional dos Policiais Militares. Um dos quesitos abordados na avaliação relaciona-se com o tema capacitação, sendo possível a discussão entre avaliador e avaliado a respeito do assunto, com o estabelecimento de metas pessoais, conforme se verifica a seguir nos Quadros 40 e 41.

| SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | |
|---|--|
| Capacitação Profissional (níveis gerencial I, gerencial II e supervisão) | |
| a) | Mesmo em situações rotineiras, necessitou, em algumas situações, de ser orientado a buscar melhores conhecimentos a respeito de suas atividades. |
| b) | Devido ao seu elevado grau de preparo profissional, desincumbiu-se de todas as missões com maestria. |
| c) | Teve deficiência de capacitação para desempenhar suas missões. |
| d) | Nas missões regulares, demonstrou capacitação suficiente para desempenhá-las. |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

| SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | |
|---|---|
| CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL (nível operacional) | |
| a) | Necessitou, em algumas situações, de ser orientado a buscar melhores conhecimentos a respeito de suas atividades. |
| b) | Devido ao seu elevado grau de preparo profissional, realizou todas as suas missões com destaque. |
| c) | Teve deficiência de capacitação para desempenhar suas missões. |
| d) | Demonstrou capacitação suficiente para o desempenho normal de suas funções |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 41 – Tópicos da Avaliação de Desempenho

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico, para avaliar e melhorar suas práticas relativas à capacitação e desenvolvimento de sua força de trabalho.

Dentre as melhorias implementadas nos últimos dois anos podem ser citadas:

- **Parceria com a Duratex para capacitação na área de gestão;**
- **Utilização de ensino à distância (Internet) para a capacitação de Oficiais e Praças.**

7.3.4.16 Qualidade de Vida: Processos Gerenciais

A atuação no tocante ao tratamento de fatores relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia é realizada pela equipe de pessoas composta pelos

integrantes da UIS (Unidade Integrada de Saúde), P/5, mas com participação ativa de todas as seções do Estado Maior e Cias do Batalhão. Essa atuação baseia-se na continuidade das práticas realizadas pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), criada em 2001 (mas que interrompeu seus trabalhos em 2005, sendo substituída por esta equipe), pelo mapeamento dos pontos críticos das Cias e do Estado Maior, fornecendo sugestões de melhoria e de adoção de práticas de segurança para o policial em suas atividades diárias. Tal mapeamento é descrito no Quadro 42.

| RISCO | GRAU | MEDIDA |
|---|-------------|---|
| Acidente de Trânsito em serviço | 08 | Atenção ao POP, Instrução da I-15-PM e normas relativas ao SAT, Criação da Motomec em Itapetininga, Campanha de conscientização, Estágio de Direção Defensiva |
| Tiro Acidental | 08 | Intensificar a instrução (P.O.P.); T.A.T., criação da reserva de armas e curso de armeiro ao PM responsável |
| Agressão Física/Confronto e resistência | 08 | Palestras e orientações; prática de Defesa Pessoal |
| Dislipidemia e outros problemas de saúde | 07 | Inspeção Anual de Saúde |
| Lesão por esforço físico na atividade Op | 07 | Prática de Educação Física e Defesa Pessoal |
| Monotonia e Repetitividade | 07 | Palestras com médicos e fisioterapeutas; Descanso e alongamento de 10' a cada hora trabalhada; uso de materiais ergonômicos. |
| Probabilidade de Incêndio ou Explosão | 07 | Sinalização de segurança; uso de equipamentos de segurança |
| Esforço Físico Intenso | 06 | Palestras com médicos, fisioterapeutas e professores de Ed. Física |
| Imposição de Ritmos Excessivos | 06 | Adequação das escalas de serviço. |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 42 – Mapa de Riscos Elaborado Pela Equipe de Qualidade de Vida

Pelo mapa de risco, observa-se que é imprescindível a aplicação da Diretriz nº PM6-002/30/01, editada em 2001, que regula as ações de padronização dos processos operacionais da Polícia Militar, tanto pela legalidade dos atos policiais, quanto para a própria segurança do policial militar. Para tal aplicação foi criado o Sistema de Supervisão e Padronização.

Nesse aspecto, pode-se citar a utilização dos Procedimentos Técnicos de Análise de Conduta Operacional (PTAC) para analisar ocorrências com resultados indesejáveis no transcorrer da atividade policial. Muitas dessas ocorrências têm reflexo na segurança do policial, sendo instaurados tais procedimentos técnicos desde a sua criação (01 de janeiro de 02), 27 PTAC pelo Comandante da UOp.

A organização identifica e trata de fatores que afetam o bem-estar de sua força de trabalho através do Sistema de Sugestões da Polícia Militar e também do CASJ. No caso do sistema de sugestões, podemos citar como exemplo várias medidas que foram adotadas no Pelotão sediado no município de Cerquillo, propiciando melhorias no ambiente de trabalho. Quando são detectados casos em que o acompanhamento psicológico ou social foge da competência da Unidade, o policial é encaminhado para o CASJ. Semestralmente, é aplicado o Teste de Aptidão Física (TAF) ao efetivo do Btl; tal prática é controlada pelo Oficial Regimental de Educação Física. Além disso, incentiva-se a prática de atividade física, pelo menos duas vezes por semana. Anualmente é realizado, depois de estudo de quais temas são de maior relevância para a força de trabalho, Simpósio de Saúde, com o intuito de conscientizar o efetivo para temas relacionados à sua saúde e bem-estar.

Trimestralmente é realizada pelo P/5 a pesquisa de satisfação do público interno, prática corporativa iniciada em 1997, que mede o grau de satisfação das pessoas com o trabalho. Outros indicadores são empregados para medir indiretamente o grau de satisfação e de motivação para o trabalho, sendo os principais: o número de Elogios concedidos e o número de Láureas concedidas.

Os integrantes da Unidade contam com serviço oferecido pela Unidade Integrada de Saúde (UIS), instalada na sede do Batalhão, que presta atendimento médico e odontológico. No 22º BPM/I a UIS – Unidade Integrada de Saúde – trabalha no apoio aos Policiais Militares que exercem suas atividades na região. São aproximadamente 1040 PMs na ativa, dispostos em 31 municípios que são atendidos diariamente nessa unidade do Batalhão.

Essa unidade conta com 1 Oficial Dentista, 2 Oficiais Médicos e 4 auxiliares de saúde (1 Sargento, 1 Cabo e 2 Soldados), que atuam na realização de

exames periódicos anuais de saúde (sempre no mês de aniversário do PM), exames de promoção de carreira, exames para cursos dentro da PM, testes de aptidão física, perícias médicas e odontológicas, atendimento ambulatorial de consultas de rotina. Também se desenvolvem atividades educativas como palestras e cursos (como o Simpósio Anual de Saúde, realizado no mês de novembro e aulas ministradas em EAP), onde os temas são baseados nas principais doenças que incidem na tropa (dislipidemia, hipertensão arterial, tabagismo, traumas ósteo-musculares, psiquiatria, diabetes e obesidade, prevenção de acidentes e ergonomia, entre outras).

Anualmente, no mês de maio, realiza-se no Batalhão a já tradicional Campanha da Vacinação, onde os PMs podem atualizar a carteira de vacinação, com intuito preventivo para as doenças: gripe, tétano, tríplice viral e hepatite B. Sempre ressaltando-se a importância da prevenção e preservação da saúde.

A Unidade dispõe de uma ambulância que nos dá suporte no atendimento e transporte de PMs, nos casos de consultas especializadas (nos casos médicos mais complexos, para internações e cirurgias) e juntas médicas (para afastamentos e/ou restrições de trabalho) no Hospital da Polícia Militar em São Paulo SP.

O Batalhão conta ainda com o apoio dos Centros Médico e Odontológico: Centro Médico da Polícia Militar em São Paulo (que inclui o Hospital da PM e ambulatório de especialidades médicas) (cardiologia, ortopedia, dermatologia, hematologia, urologia, gastroenterologia, coloprocto, psiquiatria, infectologia, ginecologia, e obstetrícia, cirurgia geral, oncologia, clínica médica e neurologia), e, o Centro de Reabilitação da PM que nos oferece atendimentos em RPG, Cinesiologia, Nutrição, Psicologia, Terapia Ocupacional, condicionamento físico para cardiopatas, acupuntura e assistência social e Centro Odontológico.

No âmbito da comunidade regional, a UIS atende a PMs aposentados e faz visitas domiciliares a policiais que se encontram acamados na residência, procurando-se não só colaborar na parte médica, mas também dar apoio social e encaminhamento, quando necessários.

Os policiais com necessidade de apoio psicológico são encaminhados ao Centro de Assistência Social e Jurídica da Polícia Militar (CASJ), atuante desde 05 de junho de 1942, e ao Programa de Acompanhamento e Apoio de Policiais Militares

Envolvidos em Ocorrências de Alto Risco (PROAA), criado em 1996 e revisto em 2002. A sede do Batalhão conta com uma farmácia instalada em 2000, para atendimento de todo o efetivo, oferecendo remédios a preços subsidiados pelo Governo Estadual. Existem, ainda, associações vinculadas ao Batalhão que promovem o bem-estar de Policiais Militares, oferecendo serviços médicos, de farmácia e atividades de lazer – completando o rol de benefícios colocados à disposição da família policial militar (Quadro 43).

| Setor/Associação | Serviço | Beneficiado |
|---|--|---|
| Unidade Integrada de Saúde (UIS) | Assistência Médica odontológica | Todos os Policiais Militares |
| Farmácia da UIS | Fornecimento de medicamentos gratuitos e a baixo custo | Todos os Policiais Militares |
| Hospital da Polícia Militar | Atendimento e tratamento especializado e Pronto Socorro | Todos os Policiais Militares, mediante encaminhamento da OPM |
| Centro Odontológico | Tratamento Odontológico Especializado e Plantão 24 horas | Todos os Policiais Militares, mediante encaminhamento da OPM |
| Hospital da Cruz Azul | Assistência Médica | Familiares e dependentes dos Policiais Militares |
| Centro de Reabilitação da Polícia Militar | Reintegração Física, Mental e Social | Todos os Policiais Militares |
| Centro de Assistência Social e Jurídica (CASJ) | Assistência psicológica e Social | Todos os Policiais Militares, mediante encaminhamento da OPM |
| Programa de Acompanhamento e Apoio de Policiais Militares Envolvidos em Ocorrências de Alto Risco (PROAA) | Assistência psicológica | Policiais envolvidos em ocorrências de alto risco, mediante encaminhamento da OPM |
| Associação Policial de Assistência à Saúde (APAS) | Plano de saúde | Policiais conveniados e seus familiares |
| Farmácia da Associação Fundo de Assistência Mútua (AFAM) | Fornecimento de medicamentos a baixo custo | Policiais conveniados e seus familiares |
| Associação Desportiva da Polícia Militar | Lazer | Policiais Militares associados e familiares |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 43 – Sistemas de Apoio para o Policial Militar e sua Família

Os desempenhos positivos são prontamente reconhecidos pela Organização com o uso de diversas práticas corporativas que motivam o efetivo na busca da superação profissional. Estas práticas estão listadas no Quadro 44.

| Prática | Descrição | Implantação | Abrangência |
|------------------------------------|---|--------------------|--------------------|
| Elogio | Reconhecimento escrito em função de ações meritórias | Mais de 30 anos | Todo o efetivo |
| Láurea do Mérito Pessoal | Medalha outorgada em razão de ações meritórias | Mais de 30 anos | Todo o efetivo |
| Medalha Valor Militar | Medalha outorgada em razão dos bons serviços prestados nos 10, 20 e 30 anos de carreira. | Mais e 30 anos | Todo o efetivo |
| PoliciaI Militar do Mês | Solenidade que homenageia um policiaI de cada Cia e um do Btl, em razão da prática de ações meritórias que mais se destacaram durante o mês | 1994 | Todo o efetivo |
| Colar dos 150 anos da Rev. de 1842 | Outorgado aos civis, militares, empresas públicas e privadas, por relevante serviço para o Estado de São Paulo | 2002 | Todo o efetivo |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 44 – Formas de Reconhecimento do Efetivo

A prática “PoliciaI do Mês” ocorre da seguinte forma:

- Em reunião de líderes nas Cias é escolhido um policiaI, com base na avaliação de seu desempenho, levando-se também em conta os dados relativos ao SADE e comportamento disciplinar e social; e
- Posteriormente, em reunião da liderança do Batalhão, é feita análise das ações realizadas pelos indicados pelas Cias, elegendo-se então o PoliciaI do Mês da área do Btl.

O ponto alto do sistema é a premiação dos policiais escolhidos, quando são convidados para uma reunião com o Cmt de Btl, sendo então homenageados na presença de seus familiares, autoridades municipais e convidados em praça pública. As fotos dos policiais são colocadas em destaque nas Cias e a do PoliciaI do Mês do Btl, permanece em quadro de honra na entrada da Unidade (sala de visitas), com a respectiva síntese de suas realizações. São ainda agraciados com Láurea do Mérito Pessoal, sendo o evento coberto pela imprensa (Figuras 51 e 52).

As sínteses de indicação do policiaI do mês são difundidas a todas as Cias através do Boletim Informativo, reforçando a conduta de incentivo e reconhecimento.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 51 – Policial Militar Agraciado na Solenidade de “Policial do Mês” junto aos Cmts, em Praça Pública



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 52 – Policial Recebendo Láurea de Mérito Pessoal da Mão de Civis Convidados

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico, para avaliar e melhorar suas práticas relativas à qualidade de vida.

Como melhoria pode ser citado a instituição do manual de ergonomia.

7.3.4.17 Processos Principais da Organização e Processos de Apoio: Processos Gerenciais

Os processos de serviços ou operações são projetados e orientados pela Corporação, sendo todos voltados ao produto Preservação da ordem pública. O 22º BPM/I participa dos projetos de processo adequando-os para as condições específicas enfrentadas no ambiente em que atua. As necessidades da sociedade, comunidade e clientes são traduzidas em requisitos e estão, em parte, fixados na Legislação. As necessidades dos usuários são incorporadas nos projetos dos produtos e processos através de contínua avaliação periódica dos índices criminais, análise das características demográficas e sócio-econômicas, pesquisas de opinião e de satisfação, reunião com as partes interessadas e por meio de matérias vinculadas pela mídia.

São requisitos e expressam as necessidades gerais e básicas dos usuários, a segurança, a polidez no atendimento, a resposta rápida, a solução de problemas e a prisão de criminosos.

Os principais processos de produção (programas de policiamento), desenvolvidos pelo 22º BPM/I, são: Rádio Patrulha, Policiamento Escolar, Policiamento Integrado, ROCAM, Policiamento Comunitário e Força Tática, como se apresenta no Quadro 45.

| USUÁRIOS | | | PROCESSOS: | Prevenção | | Repressão Imediata | | |
|----------|-----------|--------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------|---------------|------------------------|
| Cidadão | População | Organizações | CLASSIFICAÇÃO | Policimento ostensivo geral | Policimento comunitário | Distúrbios civis | Reintegrações | Atendimento de demanda |
| | | | PROGRAMA DE POLICIAMENTO | | | | | |
| X | X | X | RÁDIO PATRULHA | X | | X | | X |
| X | X | X | INTEGRADO | X | | | | |
| X | X | X | COM MOTOCICLETAS (ROCAM) | X | | | | X |
| | X | X | FORÇA TÁTICA | | | X | X | X |
| | X | X | POLICIAMENTO ESCOLAR | X | | | | X |
| X | X | X | POLICIAMENTO COMUNITÁRIO | | X | | | X |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 45 – Tabela de Correlação na qual são Alinhados os Tipos de Policiamento com os Usuário, Classificando-os de acordo com os Processos Principais

O 22º BPM/I não desenvolve projetos de novos produtos e processos operacionais, ficando tal tarefa a cargo, principalmente, da 3ª Seção do Estado Maior.

A coordenação e execução dos processos de projeto são realizadas pela 3ª Seção do Estado Maior, com sede em São Paulo, que edita documentação normativa (Diretriz, Nota de Instrução, Nota de Serviço, Plano de Operações), que considera todos os requisitos legais aplicáveis e outros relacionados à segurança e ergonomia.

Como exemplo pode ser citado a implantação do programa de Ronda Escolar, documentado por meio da Nota de Instrução Nº PM3-001/02/02 (22º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO INTERIOR, 2007), que detalha a legislação aplicável, os padrões de trabalho, seqüência de atividades, interação com as diversas partes

interessadas, treinamento de pessoal, levantamento de dados para controle e medição de desempenho, recursos necessários, etc.

Os processos operacionais são padronizados em toda a instituição, resultando em serviços destinados à preservação da ordem pública, conforme demonstrado no Quadro 7, no tópico 7.2.

Os processos operacionais relacionados aos produtos são executados e gerenciados sob responsabilidades definidas. Para permitir a gestão, foram identificados os processos (como pode ser visto no Quadro 44), e visando sua melhoria a OPM implantou, em maio de 2002, o mapeamento dos processos, os quais foram “dissecados” em seus aspectos principais, estando identificadas quem são as pessoas atingidas por esses processos (para quem eles se dirigem), quem está envolvido no seu desenvolvimento ou fornecimento e como isso se realiza – como demonstra o exemplo apresentado nos Quadros 46 e 47.

No mapeamento dos processos são considerados os seguintes dados:

- **Cliente** – relação de usuários em potencial, beneficiados com o serviço;
- **Missão** – declaração da missão do serviço prestado;
- **Impacto** – qual o impacto do Processo no ambiente;
- **Perfil profissional** – perfil dos profissionais para o desempenho do processo;
- **Indicadores relacionados** – são extremamente importantes constituindo-se em oportunidades de melhoria, solução de problemas e controle do processo.

| Processo: Programa Rádio Patrulha | |
|--|---|
| Usuário | População em geral |
| <i>Missão</i> | Atender ao dispositivo constitucional que confere à Polícia Militar a competência de preservação da ordem pública e realização da polícia ostensiva, com a finalidade de garantir a segurança e tranquilidade do cidadão. |
| Impacto | Tranquilidade |
| Perfil Profissional | Alta capacitação profissional, capacidade de interação com o público. |
| Indicadores Relacionados | Índices criminais, índices de satisfação, índices operacionais. |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Quadro 46 – Exemplo de Mapeamento de Processo Operacional

A organização emprega várias ferramentas e dispõe de recursos que permitem o gerenciamento eficaz dos principais processos operacionais:

- a) Reuniões com o efetivo, para discussão de procedimentos, orientação e transmissão de informações;
- b) Pessoas treinadas;
- c) Padronização dos procedimentos operacionais;
- d) Tratamento de não-conformidades (PTAC, RNC, Sindicâncias e Inquéritos Policiais);
- e) Ações corretivas;
- f) Inspeção da execução do processo (planilha de diagnóstico do trabalho operacional), realizada pelos supervisores junto aos executores.

Com esse tratamento as não-conformidades, quando identificadas, são imediatamente tratadas, sendo que aquelas que exigem uma maior atenção, por sua complexidade ou especificadas em regulamento próprio, são alvo de instauração de PTAC – que depois é divulgado com o intuito de instrução à toda força de trabalho, para que a falha não mais ocorra.

| NOME DO PROCESSO: ROUBO A BANCO | |
|---|--|
| MATERIAL NECESSARIO | |
| 1. Uniforme operacional 2. Revólver ou Pistola PT-100 com seus respectivos carregadores (Rev.-02 e PT.-03). 3. Algemas com a chave. 4. Apito. 5. BO/PM-TC 6. Caneta. 7. Colete balístico. 8. Espargidor de gás pimenta. 9. Folhas de anotações (bloco ou agenda de bolso). 10. Lanterna pequena para cinto preto. 11. Rádio portátil, móvel ou estação fixa. 12. Bastão Tonfa. 13. Canivete multi-uso. 14. Luvas descartáveis. | |
| ETAPAS | PROCEDIMENTOS |
| Conhecimento | 1. Conhecimento da ocorrência (Vide POP Nº 1.01.01) |
| Deslocamento | 2. Deslocamento para o local da ocorrência (Vide POP Nº 1.01.02) |
| Chegada ao local | 3. Chegada ao local da ocorrência (Vide POP Nº 1.01.03) |
| Adoção de medidas específicas | 4. Constatação da ocorrência no local. |
| Condução | 5. Condução da(s) parte(s) (Vide POP Nº 1.01.07) |
| Apresentação da ocorrência | 6. Apresentação da ocorrência na Repartição Pública competente (Vide POP Nº 1.01.08) |
| Encerramento | 7. Encerramento da ocorrência (Vide POP Nº 1.01.09) |

DOCTRINA OPERACIONAL

| DESCRIÇÃO | LEGISLAÇÃO |
|--|---|
| Poder de Polícia | M-14-PM; Art 78 do Código Tributário Nacional |
| Busca Pessoal | Art 244 do Código de Processo Penal |
| Busca Pessoal em Mulheres | Art 249 do Código de Processo Penal |
| Condução das Partes | Decreto nº 19.930/50, art 1º, inciso I, II e III; art 178 do Estatuto da Criança e do Adolescente |
| Deslocamento para o local de ocorrência | Art 29, inciso VII do Código de Trânsito Brasileiro |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 53 – Processo Operacional Padrão

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico, para avaliar e melhorar suas práticas relativas à gestão de seus processos.

A identificação da necessidade de novos processos de apoio decorre de análise e discussões durante:

- O Planejamento Estratégico;
- Desenvolvimento de Ações Corretivas ou de Ações Preventivas decorrentes da necessidade de cumprimento das práticas de gestão existentes;
- Reuniões de avaliação das práticas de gestão, visando o seu aprimoramento ou inovação;
- Análise de informações ou dados de Sugestões ou de Reclamações.

Na ocorrência de qualquer uma das situações acima, identificada a necessidade ou oportunidade de desenvolvimento de novo processo de apoio, é levado o assunto para o Comandante, que decide pela implementação e designa pessoa responsável pelo desenvolvimento do projeto. O responsável designado verifica quais as pessoas envolvidas e, se pertinente, forma Grupo de Trabalho e planeja o novo processo de apoio – levando em consideração os fatos e dados que deram origem à necessidade de desenvolvimento.

Como exemplo existe o processo de “Avaliação e Desenvolvimento da Liderança”, que estabelece rotinas para esse fim.

No desenvolvimento do projeto, é observada a aplicação de Legislação e de requisitos dos processos que têm interfaces ou possam ser afetados pelo novo processo de apoio. Elaborado o projeto, o processo é documentado, ocorrendo o treinamento de pessoal e a implementação.

Os processos de apoio existentes na OPM seguem os padrões estabelecidos pela Polícia Militar e são executados pelas Seções de Estado Maior.

Os processos de apoio são gerenciados por pessoal especificamente designado e executados sob responsabilidades definidas. A execução das atividades é feita segundo padrões de trabalho estabelecidos.

Os principais processos de apoio com seus requisitos e indicadores podem ser visto no Quadro 47.

| Administração de material e Frota | |
|---|--|
| Cliente | Todos os envolvidos nos Processos Operacionais e de Apoio; CSM/MM; DAL |
| Missão | Controle de material, do status da frota e encaminhamento de peças |
| Impacto | Aceleração dos processos p/ descarga de Vtr; disponibilização de peças para reposição |
| Perfil Profissional | Qualificação específica |
| Indicadores Relacionados | Nº de viaturas operando/turno; nº de viaturas baixadas; nº de armas distribuídas; nº de materiais distribuídos |
| Administração Operacional e de treinamento | |
| Cliente | Todos os envolvidos nos processos operacionais e de apoio; 3ª EM/PM |
| Missão | Análise e planejamento estratégico do serviço operacional |
| Impacto | Estatística criminal; estatística das atividades; controle das metas da UOp; informações de GS. |
| Perfil Profissional | Qualificação específica |
| Indicadores Relacionados | Dados operacionais; horas/treinamento; pessoas treinadas; % de capacitação |
| Administração de Informações | |
| Cliente | Todos os envolvidos nos processos operacionais e de apoio; 2ª EM/PM |
| Missão | Análise e coleta das informações |
| Impacto | Bancos de dados criminais; banco de dados estratégicos |
| Perfil Profissional | Qualificação específica |
| Indicadores Relacionados | Nº de computadores disponíveis; nº de informativos encaminhados |
| Administração Disciplinar | |
| Cliente | Todos os envolvidos nos processos operacionais e de apoio; CORREG PM |
| Missão | Apuração de fatos criminais e disciplinares |
| Impacto | Melhoria no grau de disciplina; excelência na elaboração de procedimentos |
| Perfil Profissional | Qualificação específica |
| Indicadores Relacionados | Nº de procedimentos disciplinares; nº de procedimentos criminais; nº de documentos expedidos |
| Assuntos Cíveis | |
| Cliente | Todos os envolvidos nos processos operacionais e de apoio; 5ª EM/PM; DAMCO |
| Missão | Divulgação da imagem da PM e da busca de motivação aos Policiais Militares |
| Impacto | Aumento da satisfação do público interno; melhoria da imagem da corporação perante o público |
| Perfil Profissional | Qualificação específica |
| Indicadores Relacionados | Nº de notas à imprensa; nº de elogios; nº de láureas concedidas; nº de eventos promovidos p/ o público interno e externo |
| Administração de Recursos Humanos | |
| Cliente | Todos os envolvidos nos processos operacionais e de apoio; Diretoria de Pessoal.; DSist; CASJ |
| Missão | Movimentação, treinamento, avaliação de desempenho e controle de frequência. |
| Impacto | Controle de frequência; avaliação de desempenho; quadro do efetivo; relação de situação do PM; controle de prazos |
| Perfil Profissional | Qualificação específica |
| Indicadores Relacionados | Nº de PM avaliado acima do esperado; nº de PM que pediram movimentação; nº de documentos expedidos; |
| Administração Financeira | |
| Cliente | Todos os envolvidos nos processos operacionais e de apoio; Diretoria de Finanças |
| Missão | Disponibilização dos recursos financeiros para suporte do serviço operacional, manutenção das instalações e viaturas |
| Impacto | Rapidez na manutenção da frota de viaturas e das instalações; melhoria da qualidade de vida do público interno |
| Perfil Profissional | Qualificação específica |
| Indicadores Relacionados | Valor destinado à manutenção de Vtr e de prédios; endividamento; captação de recursos; total de gastos, etc. |
| Minimização de riscos pessoais/Saúde | |
| Cliente | Todos os policiais militares do Batalhão; Diretoria de saúde |
| Missão | Serviços de saúde aos policiais |
| Impacto | Melhoria da qualidade de vida do público interno |
| Perfil Profissional | Qualificação específica |
| Indicadores Relacionados | Nº de policiais com exame anual; nº de policiais atendidos; nº de policiais afastados com problemas de saúde |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

As subunidades possuem pessoal especializado de acordo com os diversos processos sob a responsabilidade dessas frações; assim, há o setor de materiais, a subseção de justiça e disciplina e a sargenteação, por intermédio das quais tramitam os processos de administração de frota, finanças e bens; administração disciplinar; e recursos humanos. Há sintonia dessas repartições com as seções do Estado Maior, responsáveis pelo controle das práticas e pela disponibilização de ferramentas de trabalho.

Ademais, os respectivos comandantes, bem como o Subcomandante e o Comandante do Batalhão, de acordo com calendário previamente ajustado, realizam visitas para verificar os padrões de trabalho e a necessidade de ajustes. Nestas ocasiões, são mantidos contatos com a força de trabalho para a colheita de experiências e possível implementação de mudanças.

O mapeamento dos processos é utilizado pelo 22º BPM/I como orientativo para a melhor compreensão dos processos, inclusive os de apoio. Estes se encontram mapeados e são utilizados fluxogramas que registram a seqüência de atividades. A metodologia utilizada é a mesma citada no tópico 7.3.4.17 e exemplo pode ser visto no Quadro 47.

Diariamente, em reuniões de início de expediente e de fim de expediente os chefes de Seções apresentam ao Comandante do Batalhão o andamento dos principais processos de apoio, para verificação de pendências, ajustes e correções caso necessário.

Como ferramentas auxiliares as pessoas envolvidas diretamente na área operacional são chamadas a participarem na elaboração dos Relatórios de Não-Conformidade, opinando e apresentando soluções para as alterações necessárias nos procedimentos-padrão adotados. Também, por meio de Caixa de Sugestões, os policiais, em todos os níveis, podem contribuir para a apresentação de alteração de padrões (Figura 54).



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 54 – Policiais Envolvidos no Processo de Administração Disciplinar

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico, para avaliar e melhorar suas práticas relativas à gestão de seus processos de apoio.

Dentre as melhorias implementadas nos últimos dois anos podem ser citadas:

- **Mapeamento dos processos de apoio.**

7.3.4.18 Processos de Relacionamentos com os Fornecedores: Processos Gerenciais

Os fornecedores são classificados como Fornecedor Interno e Fornecedor Externo. Os fornecedores internos, listados no Quadro 15, adquirem materiais, equipamentos, serviços e insumos e os repassam ao 22ºBPM/I, conforme programa anual de fornecimento ou sob solicitação. Quanto aos externos, (Quadro 17) para garantir a qualidade dos itens adquiridos, o 22º BPM/I seleciona, avalia e qualifica seus fornecedores.

O processo de avaliação dos fornecedores externos pode ser dividido basicamente em 3 fases seqüenciais:

- **Fase 1: Contratação**

Seleciona e qualifica os seus fornecedores através de pré-qualificações que levam em conta critérios de qualificação do fornecimento, qualidade do produto e capacidade de produção ou fornecimento de serviço. As contratações dos Fornecedores estão sujeitas às condições estabelecidas na Lei Federal 8666/93, quando da necessidade de realização de processos licitatórios. Quando do cadastramento do fornecedor, é deixado claro ao mesmo as condições do fornecimento e pagamento dos produtos oferecidos. Nestes processos além de pré-qualificações, são verificados critérios de comprovação de fornecimento através de Atestados de Capacitação Técnica, onde se demonstra a capacitação do fornecedor em atender o objeto da contratação.

- **Fase 2: Execução**

Realizada a contratação, a organização acompanha a execução do objeto contratual, verificando o cumprimento dos requisitos de fornecimento por meio de inspeção (materiais, equipamentos, insumos) ou monitoramento (serviços). Na eventualidade de não atendimento às especificações ou apresentação de defeito, a seção responsável (P/4) remete ao fornecedor o material, informando qual o motivo da devolução, para as devidas providencias.

- **Fase 3: Avaliação**

Cumprida a fase de execução, a Organização avalia a performance do fornecedor, para cada objeto contratual, levando em conta critérios técnicos e comerciais tais como: entregas no prazo, problemas de qualidade e participação em processos licitatórios.

Essas práticas estão em vigor na Instituição desde 1995, quando foi criado o SIAFEM (Sistema Administrativo Financeiro do Estado e Municípios), através do Decreto nº 40.566/95, e, na Unidade, a partir da criação da UGE, em 19 de janeiro de 2000.

O processo de avaliação dos fornecedores internos ocorre de forma diversa, uma vez que somente repassam produtos, equipamentos e serviços adquiridos. Não se aplica, neste caso, a seleção e qualificação. Porém o órgão é avaliado utilizando-se critérios como atendimento quanto ao prazo, quantidades fornecidas e qualidade dos materiais enviados. Ressalta-se que os fornecedores internos, como órgãos públicos, fazem as aquisições dos materiais, equipamentos e serviços (repassados ao 22º BPM/I) observando a Legislação e aplicando a mesma metodologia citada acima para a seleção, qualificação e avaliação dos seus fornecedores.

Os requisitos de fornecimento são comunicados no ato do pedido ao fornecedor ou registrados nos editais. Após o recebimento do material ou serviço é realizada a Avaliação.

A busca de minimização dos custos de aquisição é tida como diretriz da organização. Para apoiar as ações nesse sentido foi instituído o “Pregão”, que é uma espécie de licitação, por meio do qual são convidados vários fornecedores e lhes passado as especificações dos produtos/serviços, para que apresentem lances (em envelopes lacrados), em dia previamente marcado; o vencedor é o que apresenta o menor preço. A Bolsa Eletrônica de Compras é uma forma de leilão realizada por meio do sistema SIAFEM/SIAFÍSICO. Lançada uma oferta de compra de material/serviço, com suas especificações, o fornecedor que apresentar o menor lance, cumprindo as especificações exigidas, será o vencedor.

O sistema utilizado para a escolha do fornecimento de um produto ou serviço, segue as normas existentes na legislação (Lei 8666/93 – Lei de Licitação, alterada pela Lei n 8883/94), que de forma geral visa, em primeiro plano, os preços mais **reduzidos** para o produto ou serviço especificado.

O desempenho dos fornecedores é realizado pela UGE e Seção de Material do Batalhão, através de indicadores que demonstram quais deles estão atendendo aos quesitos de prazo de entrega, qualidade do produto (produtos sem defeitos), qualidade da entrega (produto de acordo com pedido).

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico,

para avaliar e melhorar suas práticas relativas à gestão de seus processos relativos aos seus fornecedores.

Dentre as melhorias implementadas nos últimos dois anos podem ser citadas:

- **Planilha de controle de avaliação de fornecedores.**

7.3.4.19 Processos Econômico-Financeiros: Processos Gerenciais

Todo ano que antecede a aprovação orçamentária anual do Estado, é desencadeado a fase de elaboração do planejamento estratégico anual da OPM, isto ocorre no mês de outubro, para definição dos principais planos de ação da Unidade, quando é feita a previsão de custos para sua implementação. Este trabalho gera as informações necessárias para que a OPM elabore sua previsão orçamentária anual, sendo enviada aos escalões Superiores no mês de novembro, em conformidade com as normas da Instituição.

Essa prática, iniciada em 2004, visa dar suporte financeiro aos anseios da Unidade para execução de sua atividade fim, previamente planejada. Além disso, minimiza os impactos produzidos pelas ocorrências imprevisíveis, sendo de responsabilidade da UGE.

A unidade utiliza planilha de suporte, controlada também pela UGE, onde reúne essas informações, em cruzamento com outras relativas às despesa de manutenção dos serviços operacionais e de apoio, gerando dados próximos ao real. Tais dados que serão utilizados na composição do orçamento anual da Unidade.

Como organização pública da administração direta, não é possível a realização de operações financeiras para suporte às atividades operacionais ou para investimento, junto ao mercado financeiro. As captações de recursos ocorrem por meio da Instituição não havendo, portanto, qualquer risco nessas operações. Consideramos também como captação de recursos, a doação de bens materiais para a instituição, o que acarreta maior disponibilidade para a modernização e melhoria dos serviços.

A Unidade Gestora Executora (UGE) do 22º BPM/I é a responsável pelo controle dos processos orçamentários utilizando-se, para tal, de planilhas de processos de prestação de contas e de sistemas integrados de informação (SIAFEM e SIAFISICO, ativos desde 1995). Essas planilhas permitem realizar o diagnóstico financeiro da Unidade. Em 2004 foi implantado o Sistema de Gerenciamento Operacional (SIGEO) voltado ao gerenciamento de dados de forma mais apurada, sendo alimentado pelos sistemas acima citados.

Todos os aspectos relativos à administração dos parâmetros econômico-financeiros que se adequam a uma instituição pública são controlados pelos sistemas acima descritos, que sofrem anualmente auditoria de funcionários da Secretaria da Fazenda e do Tribunal de Contas.

A definição dos recursos financeiros para realizar os investimentos se processa na conformidade, como descrito no início deste tópico.

Na elaboração de projetos de investimentos, além do planejamento para orçamento anual, também descrito no início deste tópico, também são feitos projetos para apuração de materiais permanentes para o ano posterior. Tais projetos obedecem a vários procedimentos estabelecidos em normas da Corporação. Também são realizados levantamentos do consumo mensal das viaturas da área, com os melhores preços dos combustíveis praticados na região, redundando na realização de pregões para aquisição do combustível necessários a atividade fim para ano posterior – tudo seguindo metodologia pré-estabelecida pelo escalão Superior da área financeira da Instituição.

A elaboração do Plano de Previsão Orçamentária Setorial (PPOS), se consoma após levantamentos das necessidades da área da UOp, que engloba a Sede da Unidade, Cia, Pel e Gp, traçando esses anseios ao escalão Superior para futuros repasses dos recursos necessários, conforme descrição inicial deste tópico.

O controle do emprego desses recursos é realizado pela UGE e pelo Dirigente, que, com assessoramento do EM, apoiado pela equipe da seção de Finanças, asseguram a eficácia na utilização dos recursos disponíveis.

Quando há necessidade de recursos adicionais, são solicitados recursos suplementares.

Eletronicamente, há o acompanhamento da utilização dos recursos através do programa informatizado DETACONTA, que faz parte do sistema SIAFEM, visualizando mês a mês, a previsão de verba orçamentária, quanto poderá gastar, o tipo de serviço ou material que se investirá, sendo padronizado pelo Estado os gastos para aquele mês. Feito os gastos, há elaboração do Processo de Prestação de Contas, arquivados posteriormente na UGE para controle e auditoria do TCE.

O 22º BPM/I emprega as informações constantes dos relatórios de avaliação dos Prêmios Paulista e Polícia Militar da Qualidade, conforme detalhado no tópico 7.3.4.2, além de sistema de auditoria interna, também descrito no mesmo tópico, para avaliar e melhorar suas práticas relativas à sua gestão financeiro-orçamentária.

Dentre as melhorias implementadas podem ser citadas:

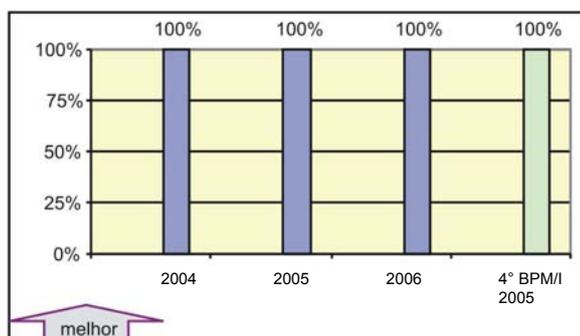
- **Planilha de suporte para avaliação dos custos de implementação da estratégia da Unidade.**
- **Investimento na instrução técnica da equipe que compõe a UGE, participando de cursos promovidos pela Instituição e parcerias, como a FUNDAP, FAZESP, Contadoria, SIAFEM, SIAFISICO, BEC, Almoxarifado, Conciliação, SIGEO, SIGOGE e outros, para os cursos.**

7.3.4.20 Resultados

A seguir apresentam-se alguns resultados referentes aos efeitos das atividades produzidas pela organização no atendimento aos requisitos do Modelo de Gestão Otimizado adotado (MEGO). E sua importância é verificada pela necessidade prática de demonstrar as ações estabelecidas, mostrando a medição de desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos.

Segundo a Fundação Nacional de Qualidade (2007), o critério Resultados, corresponde, na interpretação da descrição do Modelo de Excelência da Gestão, à etapa de controle do ciclo PDCA. O fundamento diretamente associado a este critério é geração de valor, ou seja, alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível, de forma sustentada, para todas as partes interessadas.

Como demonstra a Figura 55, todo o valor disponibilizado, a título de resultados econômico-financeiros, foi empregado.

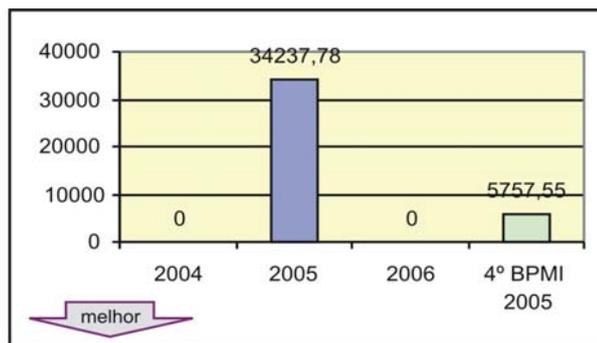


Emprego do valor disponibilizado.

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 55 – Desempenho Financeiro

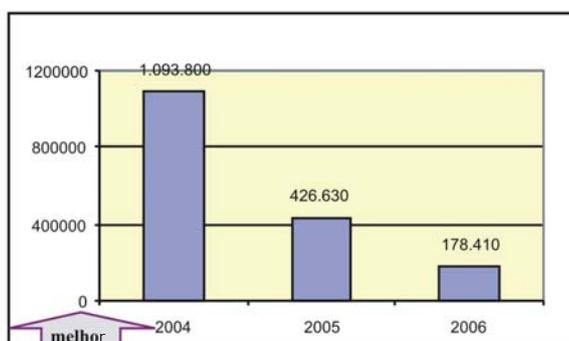
No quesito endividamento, como mostra a Figura 56, nota-se um aumento, devido à dívida com a SABESP (Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo) em razão de o Estado não autorizar o seu pagamento, mesmo a organização tendo a verba para efetuar o pagamento.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 56 – Endividamento (em R\$)

Em relação a investimentos realizados, no ano de 2005 os investimentos foram menores, em razão da aquisição de viaturas ocorrida em 2004 – que supriu parte das necessidades dos anos seguintes. Em 2004, foram adquiridas 42 viaturas contra 14 no ano de 2005, com reflexos também em 2006. É importante salientar, que não há referencial, comparativo devido a não se ter controle sobre os investimentos. (Figura 57).

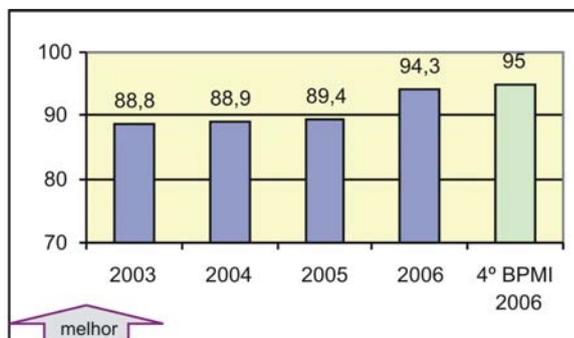


Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 57 – Investimentos (em R\$)

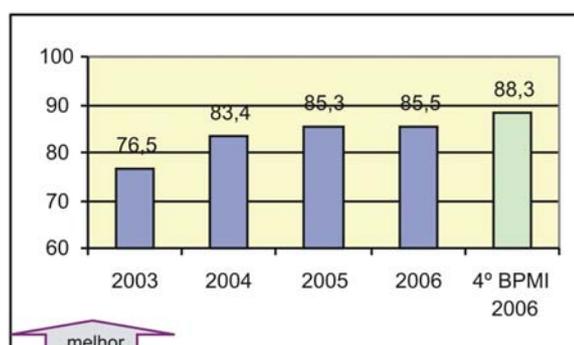
No que se refere a atendimento e satisfação do cliente, verifica-se, a partir das Figuras 58 e 59, a evolução nesses critérios. Com a implantação de ferramentas de gestão e aplicação do Modelo de Gestão proposto (MEGO) a Organização vem alcançando gradativamente uma melhoria nesses índices. Se comparado com uma

outra unidade similar (4º BPM/I – Bauru) verifica-se que os índices estão bem próximo, o que é considerado internamente, pelo Comando, como valores expressivos na busca da excelência na satisfação do cliente.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 58 – Índice de Satisfação com o Atendimento (%)

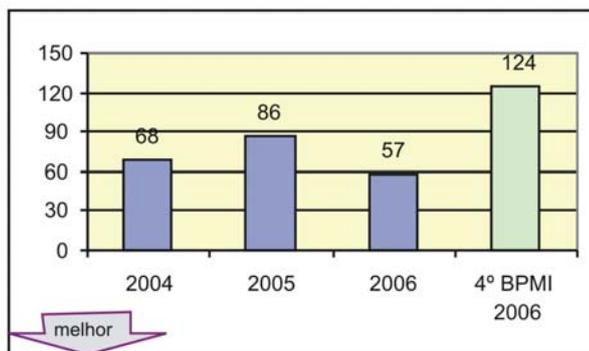


Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 59 – Índice de Satisfação do Cliente Externo (%)

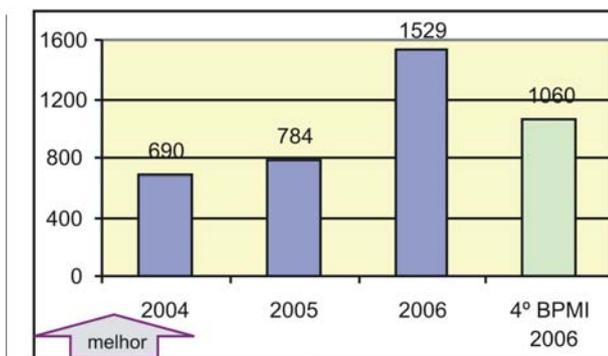
Os resultados demonstrados nas Figuras 58 e 59, podem ser ratificados pelos números apresentados nas Figuras 60 e 61, onde verifica-se que o número de reclamações apresenta-se favorável quando, comparados com o número de abordagens de pessoas e veículos, realizadas ao longo dos anos. Entende-se como abordagens de pessoas e veículos, ações policiais que, na sua essência, estão veiculadas às reclamações. Portanto, como retratados nas Figuras 60 e 61, percebe-se que a organização tem realizado maior número de abordagens, sem aumentar proporcionalmente o número de reclamações. Dessa forma, em 2004, ocorreram 690 abordagens para cada reclamação registrada, em 2005 foram 784 abordagens

por reclamação e em 2006, 1529 abordagens para cada reclamação – indicando que os policiais militares têm melhorado significativamente o tratamento dado às pessoas envolvidas em ocorrências. No segundo semestre de 2005, teve início no Batalhão o curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento ao Cidadão.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 60 – Insatisfação do Cliente Externo (Nº Reclamações)



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 61 – Nº de Abordagens por Reclamação

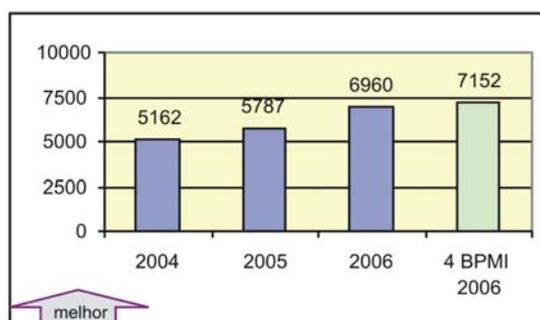
Na Figura 62, pode-se observar o impacto junto à sociedade, relativo às ações realizadas pelo Batalhão, onde o aumento de civis feridos observados em 2005 se deu pelo aumento das intervenções em presídios, bem como pelo sensível aumento das abordagens – ensejando em um número maior de reclamações dessa natureza.

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Nº de Cíveis mortos por Policiais Militares | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Nº de civis feridos por Policiais Militares | 19 | 12 | 38 | 18 |
| Nº de Cíveis feridos em acidentes com viaturas | 6 | 5 | 5 | 1 |
| Nº de Policiais Mortos em serviço | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nº de Policiais feridos em serviço | 2 | 14 | 9 | 9 |
| Total | 27 | 32 | 53 | 30 |

Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

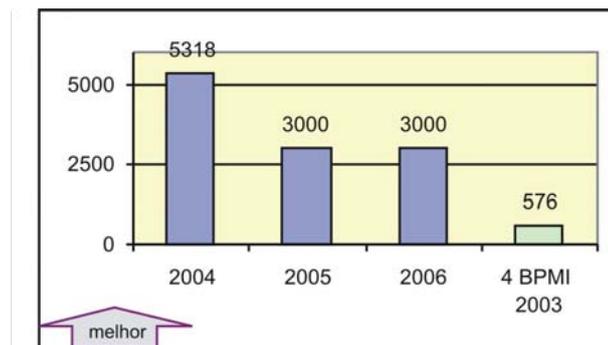
Figura 62 – Nº de Impactos por Ano

Outras ações realizadas pela Polícia Militar, através do 22º Batalhão, com sede em Itapetininga/SP, são os programas que são desenvolvidos e implementados diretamente junto à comunidade, como por exemplo, o Programa de Resistência ao uso de Drogas e a Violência (PROERD) e o Jovens Construindo a Cidadania (JCC), onde a Polícia Militar tem a oportunidade de atuar dentro das escolas da rede pública de ensino. O objetivo desses dois trabalhos é o de melhoria do ambiente onde os adolescentes estão inseridos e desenvolver, nos mesmos, o espírito de cidadania e resistência ao descaminho. As Figuras 63 e 64 mostram o número de crianças e jovens atendidos por esses programas.



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

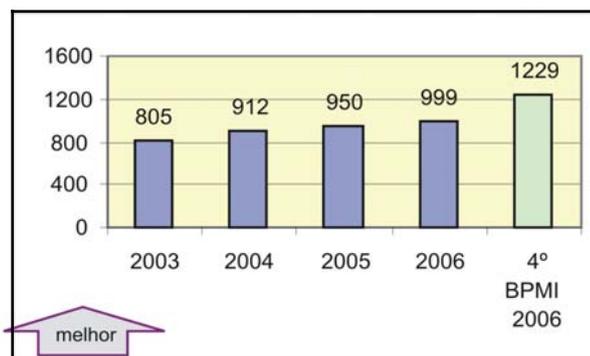
Figura 63 – Nº de Crianças Atendidas pelo PROERD



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

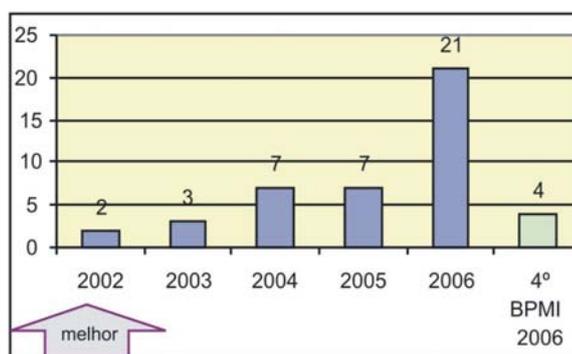
Figura 64 – Nº de Jovens Beneficiados pelo JCC

Internamente, o 22º Batalhão, vem intensificando suas ações na melhoria da qualificação de seus integrantes. Através das Figuras 65, 66 e 67 verifica-se a preocupação da organização com a capacitação e desenvolvimento das pessoas que compõem seu quadro de pessoal. Com essas ações, procura situar o fator humano no centro da estratégia, com resultados positivos no atendimento, qualidade de vida pessoal e satisfação do público-alvo.



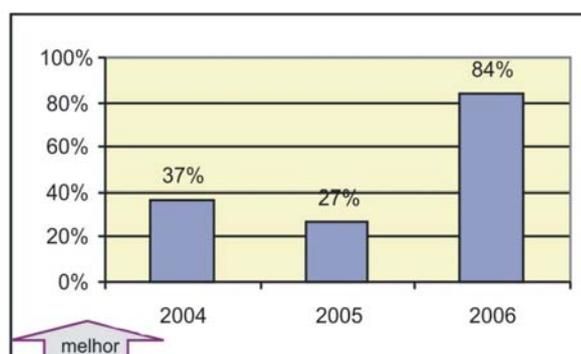
Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 65 – Nº de Horas de Treinamento



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 66 – Nº de Oficiais (Líderes) com Treinamento em Modelo de Excelência Gestão

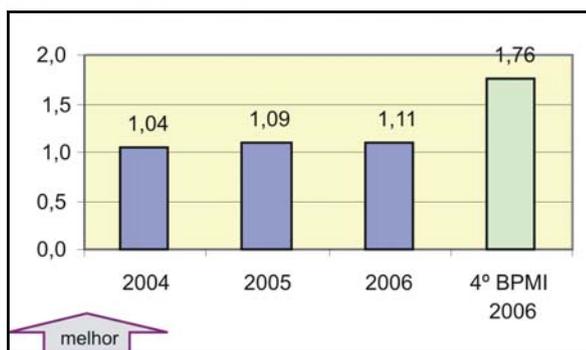


Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 67 – % de Oficiais Treinados em Gestão (Cultura da Excelência)

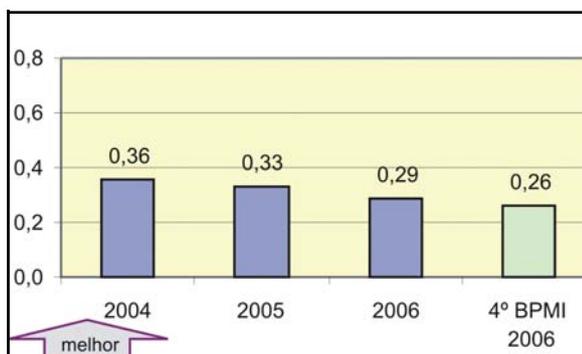
Na Figura 66, o indicador acumula o número de líderes treinados a cada ano. E na Figura 67, percebe-se que ocorreu uma diminuição de percentual no ano de 2005 em função de que, neste ano, haviam mais oficiais no Batalhão – exatamente 25, contra 19 em 2004.

No que se refere aos processos principais e de apoio, pode-se observar as Figuras 68, 69 e 70. Em relação aos resultados relativos às pessoas presas em flagrantes, armas apreendidas e condenados capturados, pelo número do efetivo existente no 22º BPM/I, deve-se ressaltar que, no ano de 2006, a área do Batalhão foi reduzida com a criação do 54º BPM/I (Itapeva) – reduzindo-se, com isso, a proporção do efetivo existente.



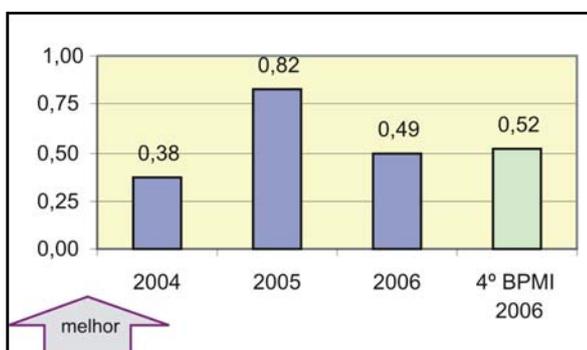
Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 68 – Pessoas Presas em Flagrante pelo Nº de Efetivo Existente



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 69 – Armas Apreendidas pelo Nº de Efetivo Existente



Fonte: 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior (2007).

Figura 70 – Condenados Capturados/Recapturados pelo Nº de Efetivo Existente

Finalmente, demais resultados e indicadores podem ser verificados no Anexo do presente trabalho, onde os resultados demonstram a objetividade e o ganho gradativo que a implementação das ferramentas de gestão sugeridas e o Modelo de Excelência de Gestão proposto (MEGO) proporcionaram à Organização onde a aplicação foi realizada.

7.4 ANÁLISE CRÍTICA DA APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO OTIMIZADO-MEGO

Considerando a aplicação do MEGO em uma organização da área de segurança pública, mais especificamente no 22º Batalhão da Polícia Militar do Interior paulista, verificou-se que a viabilidade da proposta foi constatada através de vários fatores positivos observados na organização em estudo:

- Constatou-se a conscientização dos seus integrantes em relação à necessidade do alinhamento estratégico entre as estratégias estabelecidas pelo alto comando e as estratégias da unidade estudada, tomando-se como base as perspectivas do BSC, a necessidade de se otimizar o Gerenciamento dos Processos e a importância de se aplicar os princípios do bom atendimento previstos no Marketing de Relacionamento.
- Os integrantes da corporação demonstraram iniciativa e disposição para aplicar o modelo proposto, levando-se em conta as ferramentas de gestão sugeridas, com credibilidade e eficiência na busca de resultados positivos para a Organização e também de caráter pessoal;
- Evidenciou-se a mudança de comportamento das pessoas que compõem a Organização, a partir do momento que tomaram conhecimento e puderam participar diretamente dos resultados obtidos, inclusive apresentando propostas de melhorias nos processos elencados para a aplicação do modelo;

- As dificuldades encontradas no início e durante a aplicação do modelo foram superadas a partir da constatação do modelo anterior vigente, onde os integrantes da organização eram quase que exclusivamente cumpridores de normas e ordens, sem participação direta no estabelecimento das estratégias.
- Verificou-se também a melhoria na qualidade dos dados obtidos e na análise dos mesmos, transformando-se em informações valiosas na determinação de estratégias e aplicação de ações efetivas, com resultados positivos no atendimento ao público-alvo (interno e externo);
- O sistema de avaliação de desempenho, que anteriormente era praticamente inexistente, passou a orientar as ações dos membros da corporação, auxiliando no controle e monitoramento do alcance dos objetivos do Batalhão, alinhados aos objetivos estratégicos globais da Instituição.

Observou-se também, durante a aplicação do modelo, grande disponibilidade do Comando da Unidade em colocar-se à disposição do estudo, interagindo e com senso crítico na fixação dos prazos e objetivos, fatores que auxiliaram, em muito, o desenvolvimento do presente trabalho.

8 CONCLUSÕES

Este trabalho concebeu e construiu um Modelo de Excelência de Gestão Otimizada (MEGO), implantando-o em organização da área de segurança pública.

Reitera-se que a originalidade desse trabalho está em não haver similar quanto à sua sistematização e modelo conceitual proposto, nas outras unidades do Estado de São Paulo e fora dele, ou seja, no Brasil.

O que se verifica em outras realidades – como experiências vividas por organizações policiais, como no caso da polícia inglesa, da polícia de Nova York e da polícia canadense – é uma preocupação com seu planejamento estratégico.

A Polícia Nacional do Reino Unido, em 20 de novembro de 2002, pela primeira vez na sua história, apresentou ao Parlamento Inglês, por meio do seu Ministro do Interior, Chefe de Polícia, um plano estratégico que define as diretrizes do governo para o serviço policial, para três anos (2003-2005). (PPP..., 2007).

A Polícia do Reino Unido, uma polícia federal e de carreira única, fundada em 1829, atua em um território com área de 165.000km², com uma população de 52 milhões de pessoas, sendo que 80% da população vive em áreas urbanas.

Londres, a capital da Inglaterra, possui mais de sete milhões de pessoas, contando com 877 policiais em suas ruas.

Existem 47 Forças Policiais na estrutura da Polícia do Reino Unido, com um efetivo total de 126.000 policiais espalhados por todo o país. A relação é de um policial para 412 habitantes.

Somente na Região Metropolitana de Londres trabalham 25.000 policiais, havendo também efetivos na Irlanda do Norte (*Royal Force Constabulary*), com 7.000 policiais.

A Inglaterra e o País de Gales, além dos policiais de carreira, possuem 53.000 civis no “*support staff*” (atividades de apoio), e mais 4.500 guardas de trânsito.

O plano estratégico foi apresentado como fruto da reforma da força policial, ocorrida em 2002, que revisou a funcionalidade daquela Instituição. Com a reforma, compreenderam a necessidade de prover maior autonomia aos Chefes de casa, uma das 47 Forças Policiais. Tinham, ainda, o propósito de manter a unidade e o controle da atividade, estabelecendo diretrizes para o planejamento setorial do policiamento, com a realização do consequente controle estratégico.

No item 1.3 do plano, verifica-se:

1.3 The Plan provides the strategic national overview against which chief officers and Police authorities should prepare their own local three-year strategy plans and annual policing plans. Three-year strategy aimed at strengthening police authorities' capacity to focus on the medium to longer-term direction of the force. Under the Act, chief officers and police authorities must have regard to the National Policing Plan when preparing and issuing their plans.

1.3 O Plano provê um apanhado de estratégias em nível nacional, para que cada chefe de polícia e as autoridades policiais possam preparar seus planos de policiamento para os próximos três anos. O Plano trianual é uma inovação introduzida com a Reforma da Polícia, que visa o fortalecimento das forças policiais, capacitando-as a focar suas ações a médio e longo prazos. Pela diretriz, os oficiais e autoridades policiais precisam se reportar ao plano global quando da elaboração de seus próprios planos.

O objetivo principal do Plano Triannual do policiamento do Reino Unido é o de fortalecer a performance da polícia e satisfazer as necessidades da grande população, com as seguintes prioridades: coibir os comportamentos anti-sociais e a desordem; reduzir a ocorrência de crimes com utilização de armas de fogo e reduzir os crimes mais incidentes nas ruas, bem como os crimes que envolvem drogas, com ações locais e nacionais. Também, agir nas fronteiras, a fim de coibir os crimes maiores e organizados. O propósito final é levar todos os casos à justiça.

O Plano foi construído seguindo metodologia convencional de estratégias e diretrizes organizacionais, com desmembramento em planos locais, seguindo as peculiaridades e as potencialidades de cada organização policial, em um claro posicionamento de descentralização do poder decisório e centralização do controle do desempenho das unidades policiais.

O planejamento estratégico se tornou o novo método da Polícia do Reino Unido para aumentar a eficiência de suas forças policiais, estabelecendo estratégias centrais de atuação e provendo autonomia às unidades operacionais, para elaboração do planejamento local.

A polícia de Nova York adota o lema “*We’re out there for you*” (Estamos nas ruas por você), de William J. Bratton, Comissário Chefe da Polícia de Nova York, no período de 1993 a 1995. Bratton verificou que os níveis de segurança pública daquela que é uma das maiores cidades do mundo eram críticos, e, verificando também, que a abordagem clássica de combate às práticas delituosas se revelava ineficaz, utilizou o mais básico dos conceitos da Qualidade Total: uma organização somente se legitima se atender à necessidade do seu cliente. Assim, introduziu na Polícia de Nova York valores revolucionários, buscando atender o mais elementar anseio do ser humano: a melhor qualidade de vida. (NYPD, 2007).

Bratton colocou os policiais de frente com os problemas da polícia, e mais, com os fatores sociais geradores do crime, logrando êxito em atingir seu intento de melhorar a qualidade do trabalho policial e de satisfazer as expectativas da população de Nova York, em relação à sua polícia.

Houve integração dos vários sistemas administrativos, e, desde a inspiração inicial de atender a necessidade do cliente, até a utilização de ferramentas de controle estatístico – de avaliação de desempenho, de gestão participativa, de disseminação de informações, de delegação, de controle da qualidade do serviço prestado, de melhoria dos processos, de aperfeiçoamento contínuo – foi realizado um plano estratégico global da Polícia de Nova York, gerando estratégias a serem adotadas em todos os seus distritos.

Os Distritos Policiais, munidos da autonomia necessária para planejar e executar seus planos de policiamento, foram inseridos em um programa de avaliação de desempenho global, com indicadores gerenciais e operacionais, para verificar sua capacidade em alcançar as metas introduzidas com as estratégias.

Com a implementação do plano estratégico, Bratton conseguiu fazer de Nova York uma cidade mais segura, gerando um modelo para o mundo e demonstrando que é possível reverter o quadro caótico de segurança de uma ambiente, desde que

se utilize ações adequadas, estabelecidas mediante um estudo estratégico da situação, e com o comprometimento de todos os seguimentos do poder público – não apenas da polícia.

Algo que chama a atenção é o fato de que, mesmo na *Big Apple* – Capital Mundial, centro dos negócios financeiros do planeta, onde o dinheiro não falta – os problemas de segurança pública não foram resolvidos com a compra de um maior número de veículos policiais, de mais equipamentos para a polícia, ou pagando melhores salários aos policiais, ou, mesmo, aumentando o efetivo da polícia. Nem, ainda, desencadeando operações policiais sistêmicas, sem direcionamento específico, pelas ruas da cidade. Foi necessário, primeiro, um planejamento estratégico, com estudo e viabilização das melhores ações para cada problema encontrado.

Logicamente, medidas rotineiras de otimização do policiamento foram adotadas, porém, segundo a peculiaridade dos distritos policiais. Também, foram adotadas outras ações de ordem sistêmica, como, por exemplo, a depuração dos quadros de policiais. Sobretudo, foi necessário um estudo aprofundado do ambiente, além da adoção de estratégias que transcenderam a mera ação policial. Foram estabelecidos objetivos e metas para cada unidade policial, com medição do desempenho, além de ações contínuas de melhoria. Somente por meio de um plano estratégico, participativo e multifuncional, a organização poderia alcançar tais resultados.

Já a polícia canadense reflete sua filosofia através das seguintes afirmações:

Nós continuamos a viver e a trabalhar em tempos incertos. O Governo do Canadá, a RCMP, e nossos aliados de todo o mundo, temos sentido a necessidade de ajustar as estratégias, metas e prioridades para refletir as realidades operacionais de proteção e segurança do ambiente do século 21.(ROYAL..., 2007).

Com estas palavras, G. Zaccardelli, o Comissário Geral da *Royal Canadian Mounted Police* (polícia canadense), registrou sua participação na revisão do Plano Estratégico Anual da Polícia, encaminhando para aprovação do Parlamento Canadense em 1999, para vigorar até 2004.

Trata-se de uma atualização do plano quinquenal, que direcionou a atuação da organização policial para a excelência na prestação dos seus serviços – uma típica iniciativa de administração estratégica, com enfoque na qualidade dos serviços.

A força canadense é uma organização policial com 130 anos de existência, 23.000 policiais, que em 1999 se decidiu por um programa de excelência que permitiu uma mudança em sua visão, com o objetivo central de posicioná-la na condição de organização de classe mundial. Para tal, foram estabelecidas as seguintes medidas:

- **Objetivos gerenciais:** a) ser uma organização caracterizada pelo respeito a todas as suas partes interessadas; b) ser reconhecida pela excelência nas práticas de gestão; c) estabelecer-se como referência mundial em suas operações; d) demonstrar transparência e pronta resposta às necessidades dos canadenses.
- **Declaração de Missão:** a *Royal Canadian Mounted Police* é o serviço nacional de polícia canadense. Orgulhosos das tradições e confiantes nos desafios futuros, os integrantes da Corporação estão comprometidos a preservar a paz, a defender a lei, e a prover serviços de qualidade, em parceria com as comunidades.
- **Declaração de Visão:** ser uma organização progressista, pró-ativa e inovadora; prover o mais alto padrão de qualidade de serviços, por meio de uma liderança dinâmica, da capacitação dos integrantes e da tecnologia, em parceria com as comunidades que serve; ser responsável e eficiente por meio de decisões compartilhadas; garantir um ambiente de trabalho saudável, encorajar o trabalho em equipe, criando canais de comunicação e mútuo respeito entre os policiais; e promover segurança para as comunidades, demonstrando ações de liderança, em busca da excelência.

Segue a estruturação normal de um plano estratégico, delegando a cada força policial a missão de realizar seus planos particulares, adaptados ao ambiente em que operam, existindo uma estrutura de controle estratégico e de análise crítica

de resultados, que são estabelecidos sobre as metas propostas para cada um dos indicadores gerenciais adotados.

As conclusões deste estudo, discutem a abrangência dos objetivos previamente definidos, as principais contribuições teóricas e práticas, as limitações do trabalho, bem como apontam recomendações e sugestões para trabalhos futuros.

Metodologicamente, a revisão de literatura aqui realizada propiciou identificar e discutir os principais benefícios que a adoção de ferramentas de gestão como o Gerenciamento de Processo, o *Balanced Scorecard* e instrumentos do Marketing de Relacionamento podem proporcionar a uma organização, quando alinhados à sua gestão estratégica.

O modelo proposto foi desenvolvido e implementado em duas etapas, ou seja, adaptação do modelo conceitual, integrando a ele as ferramentas de gestão Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard*, bem como os princípios e instrumentos do Marketing de Relacionamento. Logo após essa primeira etapa foi realizado a sua aplicação em uma organização do setor público. A aplicação do modelo foi dividida em três etapas. 1ª) Organização – missão, valores e visão, caracterizando a organização onde o modelo foi aplicado; 2ª) *Portfólio* de Produtos e Processos, apresentando e detalhando os principais processos e os processos de apoio e 3ª) Análise Situacional, onde se verificou a atuação da organização em estudo, no seu ambiente interno e externo, bem como os resultados alcançados.

Em relação ao problema da pesquisa e sua indagação fundamental: “qual o perfil de modelo que possibilite a adaptação de instrumentos de mensuração de ativos tangíveis à mensuração de ativos intangíveis do setor de segurança pública? Especificando, qual modelo possibilitaria adaptar a utilização das ferramentas Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard* e os instrumentos do Marketing de Relacionamento à melhoria da gestão estratégica em organizações da área de segurança pública?”, no capítulo 5 – Modelo da Excelência (MEG) para Organizações da Área de Segurança Pública – apresentou-se a resposta a esta questão. O capítulo 8 – Aplicação do Modelo de Excelência da Gestão Otimizada (MEGO) para Organizações da Área de Segurança Pública – ressaltou a possibilidade e a praticidade de utilização do modelo proposto.

Ao caracterizar a organização em que foi realizada a aplicação, pode-se observar o ambiente e a situação estratégica da Unidade e seu relacionamento com seus variados tipos de públicos. Foi possível constatar uma falta de planejamento estratégico mais orientado e alinhado com as macro-estratégias da Instituição que conduziu as atividades da Unidade, antes da aplicação do modelo proposto. A partir da aplicação, foi possível entender melhor a funcionalidade do modelo e os benefícios que traria aos processos internos e ao estabelecimento de estratégias, já que facilita e torna mais eficiente a aplicação das ações estabelecidas. Finalmente, após a análise crítica da aplicação do modelo proposto, elencaram-se os fatores positivos e negativos encontrados no decorrer do estudo e da aplicação.

Quanto aos objetivos específicos traçados, todos eles foram atingidos. Em relação ao primeiro deles, “discutir as principais causas que levam à busca de novas abordagens em relação às ferramentas de gestão”, foi cumprido, partindo-se da revisão da literatura, mais especificamente no capítulo 2 (As Organizações e o Ambiente Externo) e no capítulo 3 (Ativos – Conceito e Tipologia).

O segundo objetivo específico “estudar as especificidades de utilização das ferramentas Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard* e os instrumentos do Marketing de Relacionamento, em organizações de ativos tangíveis e intangíveis” também foi alcançado a partir da revisão da literatura, ou seja, no capítulo 4 – Ferramentas de Apoio a Gestão.

Já o terceiro objetivo específico “testar a implantação do modelo proposto construído no setor de serviços de segurança pública, tomando por estudo de caso o 22º Batalhão da Polícia Militar do Estado de São Paulo”, foi realizado a partir da aplicação do modelo na Organização em estudo, apresentado no capítulo 7 – Aplicação do Modelo de Excelência da Gestão Otimizada (MEGO) para Organizações da Área de Segurança Pública.

Portanto, o objetivo geral de “propor um modelo de implantação do processo de Gestão Estratégica para organizações voltadas à área de segurança pública, com utilização de ferramentas como o Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard*, tomando como base o Marketing de Relacionamento” foi plenamente

atingido e demonstrado com a adaptação do modelo conceitual, bem como com o desenvolvimento da aplicação do modelo proposto.

8.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DE PESQUISA

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição do trabalho apresentado é a adaptação de um modelo conceitual para estabelecer um processo estratégico formal. Tal processo conduzirá ao alinhamento estratégico da unidade estudada com os objetivos estratégicos corporativos, de forma compartilhada por todos os níveis da instituição e balanceada conforme o alcance das quatro perspectivas do BSC (finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento). Tudo isso, a partir do Gerenciamento de Processos e complementados pelo alcance dos objetivos previstos através dos instrumentos do Marketing de Relacionamento.

Assim, pretendeu-se demonstrar que a dinâmica de uma organização está baseada na existência dos diversos sistemas que se interconectam entre si, numa relação de causa e efeito. A utilização das perspectivas do BSC na escolha dos macro-processos e dos processos a serem otimizados, bem como de indicadores de desempenho (financeiro e não financeiro) integrados, contribuiu para comunicar a estratégia da organização a todos os níveis, mostrando a influência das tarefas individuais para o alcance das metas setoriais e globais da organização.

O presente estudo contribui também, para uma discussão teórica sobre as ferramentas utilizadas na constituição do modelo e em sua aplicação. No Gerenciamento de Processos, a sistematização dos métodos de avaliação e de medição de Resultados contribuiu para o estabelecimento das estratégias da Unidade e das ações aplicadas. Sempre com o intuito de que pudessem ser avaliadas diante das mudanças no meio ambiente que a organização integra, ao estruturar as perspectivas do *Balanced Scorecard* (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento) identificou-se, de forma mais clara, os fatores críticos de sucesso – os fatores que deveriam ser privilegiados com um gerenciamento específico para que os objetivos identificados no planejamento

estratégico da organização fossem concretizados. Com relação ao Marketing de Relacionamento foi possível detectar o grau de relacionamento com o público-alvo e o desenvolvimento de soluções, visando a melhoria do índice de satisfação dos mesmos.

Do ponto de vista prático, o modelo proposto contribuiu com uma metodologia de gestão estratégica para organizações da área de segurança pública, de forma mais dinâmica e abrangente, com relativa facilidade de implantação, que pode produzir ou modificar a cultura estratégica da organização, considerando o seu papel relevante na comunidade onde atua.

O trabalho também contribuiu, de forma prática, para uma mudança de comportamento dos integrantes da unidade, visando o cumprimento de metas estabelecidas, o comprometimento com a missão, valores e visão da organização e com o espírito de equipe.

A partir da praticidade do modelo proposto, é perceptível a flexibilidade para mudar as estratégias estabelecidas, à medida que mudanças ou alterações se processem em seus indicadores.

Em síntese, a principal contribuição deste modelo foi a comprovação da viabilidade de construção e implantação de um modelo de Gestão de Ativos Intangíveis, a partir de sistemas de mensuração de Ativos Tangíveis.

8.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

No que tange à aplicabilidade do modelo proposto, este estudo limitou-se a apresentar a aplicação em uma organização da área de segurança pública e não avaliou, de forma mais abrangente, os reflexos na Instituição como um todo, a não ser na Unidade onde o modelo foi aplicado. No que se refere à avaliação da aplicabilidade de tal modelo na Unidade estudada, preocupou-se, sobretudo, com a sustentabilidade do alinhamento entre as estratégias adotadas na unidade em consonância com as macro-estratégias da Instituição Polícia Militar.

Outra limitação, que pode ter tornado mais complexa a realização do estudo, foi a de trabalhar – de forma mais transparente e menos sensíveis à divulgação – com as informações obtidas pela Organização e que faziam parte de seus arquivos. Por se tratarem de informações, muitas vezes, sigilosas, foi preciso cuidado redobrado no trato e na disseminação das mesmas, pois muitas delas são estratégicas. Além disso, havia a questão do caráter perigoso quanto ao uso que se possa fazer de tais informações, mas a disponibilidade do Comando e dos integrantes da Corporação fizeram com que fosse possível a utilização da maioria das informações necessárias para a realização do presente trabalho.

A falta de conhecimento de metodologias adotadas na implantação do modelo proposto e em relação às ferramentas de gestão adotadas, limitou inicialmente o trabalho e a sua aplicação, mas as parcerias realizadas com empresas privadas, profissionais com conhecimento profundo à respeito do assunto e intenso treinamento do efetivo da Corporação, logrou êxito com o decorrer do tempo.

8.3 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A primeira recomendação deste estudo é que o modelo seja aplicado em outras Unidades da Instituição tomada por estudo de caso, já que os primeiros resultados mostram-se positivos, apontando para uma melhoria substancial no atendimento ao público-alvo e na imagem da Instituição junto à sociedade em geral.

Novos estudos também podem ser realizados em outras organizações que gerenciam ativos intangíveis, ou seja, empresas de diferentes ramos do setor de serviços : transporte, bancário, dentre outros.

A comparação entre resultados da aplicação do modelo em diferentes setores é outro desdobramento investigativo, que somente contribuirá para o avanço do conhecimento na área e o aperfeiçoamento do modelo.

Em qualquer um dos estudos propostos, recomenda-se a análise das reações das pessoas envolvidas no processo (já que podem ser muito variadas) , pois tal

exame contribuiria para a flexibilização da aplicação do modelo em outras unidades e organizações. Da mesma forma, recomenda-se que a aplicação do modelo tenha um acompanhamento mais prolongado para se detectar maiores oportunidades de flexibilização na aplicação e possíveis ameaças que poderiam dificultar ou retardar sua aplicação.

REFERÊNCIAS

22º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO INTERIOR. **Relatório de Gestão**. Itapetininga: [S.n.], 2007.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1974.

ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.

ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas. In.: FEURY M. T. L. (Coord.). **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 2, p. 35-50

ALDARVIS, Renato. **Planejamento estratégico da Polícia Militar**: adaptação da matriz *swot* para emprego na corporação. Monografia (Curso Superior de Polícia – II – 2003). São Paulo: Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Secretaria de Estado dos Negócios da Segurança Pública, 2004.

ANSOFF, H, Igor. **Corporate strategy**. [S.l.]: MacMillan, 1986.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARNOSTI, José Carlos Melchior; NEUMANN, Regina Aparecida. Capital intelectual: um novo paradigma contábil? A era do conhecimento agregando valor. In: Conferencia Interamericana de Contabilidade, XXIV, 2001, Punta Del Este, Uruguai. **Anais eletrônico...**, Punta Del Este, 2001. Disponível em: <http://www.redecontabil.com.br/artigo/arquivos/art_17.pdf>. Acesso em: 25 maio 2007.

ARVESON, Paul. **The *Balanced Scorecard* and knowledge management**. Disponível em: <<http://balancedscorecard.org/bscand/bsckm.html>>. Acesso em: 09 jul. 2006.

BARBOSA, José G. P.; GOMES, Josir S. Um Estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 29-48, maio/ago. 2002.

BAUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo da gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

BAYLEY, D. H.; SKOLMICK, J. H. **Nova polícia**: inovações nas polícias de seis cidades americanas. São Paulo: EDUSP, 2001.

BERNARDES, Cyro. **Teoria geral das organizações**. São Paulo: Atlas, 1988.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Teoria geral das organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Marketing services**: competing through quality. New York: Free Press, 1991. Capítulo 8, p. 132-150

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimentos e aplicações. Petrópolis: Vozes, 2008.

BLACK, Fischer; SCHOELES, Myron. The Pricing of options and corporate liabilities. **Journal of Political Economy**, v. 81, p. 637-659, May/June, 1973.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education**: an introduction to theories and methods. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006.

BOOTH, L. What drives shareholder value? In.: Federated Press. **Creating shareholder value**: conference. Anais. Toronto, Canadá, Oct. 1998.

BORENSTEIN, C. R.; CAMARGO, C. C. de B. **O Setor elétrico no Brasil**: dos desafios do passado às alternativas do futuro. Porto Alegre: Sagra-Luzatto, 1997.

BOULTON, Richard E. S.; LIBERT, Barry D.; SAMEK, Steve M. **Cracking the value code**: how successful business are creating wealth in the new economy. USA: HarperCollins Publisher Inc., 2000.

BRASIL. Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983. Aprova o regulamento para as polícias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos.** Brasília, DF, 30 set. 1983. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D88777.htm>. Acesso em: 09 jul. 2006.

_____. Decreto nº 4.553, de 27 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a salvaguarda de dados, informações, documentos e materiais sigilosos de interesse da segurança da sociedade e do Estado, no âmbito da Administração Pública Federal, e dá outras providências. **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos.** Brasília, DF, 27 dez. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4553.htm>. Acesso em: 09 jul. 2006.

_____. Decreto-lei nº 667, de 02 de julho de 1969. Reorganiza as polícias militares e os corpos de bombeiros militares dos estados, dos territórios e do distrito federal, e dá outras providências. **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos.** Brasília, DF, 02 jul. 1969. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0667.htm>. Acesso em: 09 jul. 2006.

_____. **Constituição da república federativa do Brasil.** 40. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Principles of corporate finance.** 5. ed. USA: McGraw-Hill, 1996.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real: com CRM (Customer Relationship Management).** São Paulo: Atlas, 2000.

BROOKING, A. **Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise.** Boston: Thomson Publishing, 1996.

BRUNSSON, Nils. **The Irrational organization: irrationality as a basis for organizational action and change.** New York: Willey, 1985.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement.** 3. ed. San Francisco: John Wiley Professio, 2004..

CAMARGO, José Tito Moraes de. **Sistema de mensuração do desempenho global de um batalhão de polícia militar.** Monografia (Curso Superior de Polícia – I – 2003). São Paulo: Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Secretaria de Estado dos Negócios da Segurança Pública, 2003.

CAMPOS, José Antonio. **Cenário balanceado: *Balanced Scorecard* / painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon.** São Paulo: Atlas, 2001.

CHANDLER JR., A. D. **Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism.** [S.l.]: Belknap Press, 1996.

CHURCHILL JR., Gilbert A. **Marketing research: methodological foundations.** 7. ed. Chicago: Dryden Press, 1999.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLARK, B. Measuring performance: the Marketing perspective. In.: NEELY, A. (Ed.). **Business performance measurement: theory and practice.** Cambridge: Cambridge University Press, 2003. p. 22-40

COBRA, Marcos. **Administração de vendas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CONTANDRIOPOULUS, André-Pierre ET al. **Saber preparar uma pesquisa: definição- estrutura – financiamento.** 3. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: ABRASCO, 1999.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Valuatio: measuring and managing the value of companies.** 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1996.

CORREA, Daniel Kroeff de Araujo; LUCE, Fernando Bins. Cultura organizacional e estratégias de marketing: o desenvolvimento de um modelo e de proposições de pesquisa para a implementação dos esforços de marketing. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), XXIX. **Anais...**, Brasília, DF, set. 2005. 1 CD-ROM.

CORRÊA, L. Henrique; CAON, Mauro. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial:** um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard*. Dissertação (Mestrado) Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2001.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2005.

COUPLAND, Douglas. **Generation X:** tales for an accelerated culture. Nova York: St. Martin's Press, 1991.

CRANDALL, Rick. **Marketing de serviços:** para pessoas que odeiam vender. São Paulo: Makron Books, 2000.

CURRY, J.; STORA, L. **O Cliente, capital da empresa.** São Paulo: Nobel, 1999.

CZARNIAWSKA-JOERGES, Barbara. **The Three-dimensional organization:** a constructionist view. Lund: Studentlitteratus, 1993.

DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de investimentos:** ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

_____. The Dark side of valuation: firms with no earnings, no history and no comparables – can amazon.com be valued? **Working Paper, Stern School of Business.** 2000. Disponível em: <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodaran>>. Acesso em: 10 jun. 2006.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos:** como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVIDOW, Willian H.; MALONE, Michael S. **The Virtual corporation:** structuring and revitalizing the corporation for the 21st century. San Francisco: HarperCollins, 1993.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A Dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEFINITION of marketing. **American Marketing Association**. 2007. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em: 22 nov. 2007.

DRUCKER, P. F. The Information executives truly need. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 1, p. 54-62, Jan./Feb., 1995.

DRUCKER, Peter F. **Management challenges in the 21st century**. Oxford: Butterworth-heineman, 2002.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.

ECCLES, R. G. The Performance measurement manifesto. **Harvard Business Review**, Boston, v. 69, n. 1, p. 131-137, Jan./Feb. 1991.

EDVINSSON, L.; MALONE, C. M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EISENSTAT, R. A. et al. Beyond the business unit. **Mckinsey Quaterly**, v. 1, p. 54-63, 2001.

EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. The *Balanced Scorecard* and tablean de bord: translating strategy into action. **Management Accounting**, New York, aug. 1997.

FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. Tese (Doutorado) Administração de Empresas, Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2004.

_____. Restrições à atuação estratégica da área de recursos humanos: um caso de uma empresa do setor de saneamento. Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), XXVI, **Anais...**, Salvador, BA, set. 2002. 1 CD-ROM.

FERRAZ, João C. et al. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FISCHMANN, Adalberto A.; ZILBER, Moisés A. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. In: Encontro da ANPAD, XXIII, **Anais...**, Foz do Iguaçu, Set. 1999.

FONSÊCA, Francisco Ricardo Bezerra. Relacionamento e identidade: desafios para a identidade: desafios para a identificação entre marca e consumidor. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), XXXII. **Anais...**, Rio de Janeiro, RJ, set. 2008. 1 CD-ROM.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOBE, Antonio Carlos et al. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, jan./mar., 2000.

GRACIOSO, F. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRENIER, Ray; METES, George. **Enterprise networking: working together apart**. Bedford, Mass: Digital Press, 1992.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Marketing Decision**, v. 2, n. 32, p. 4-32, 1994.

_____. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, E. The New marketing: developing long term interactive relationships. **Long Range Planning**, v. 4, n. 20, p. 10-20, 1987.

_____. Using internal marketing to develop a new culture: the case of Ericson quality. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 2, n. 3, p. 23-28, 1987.

GUSTAVSSON, Bengt. **The Trancedent organization**: a treatire on consciousness in organizations, theoretical discussion, conceptual development, and empirical studies. Tese (doutorado) Universidade de Estocolmo, 1992.

GUTHRIE, James P. High-insolvment work practies, turnover, and productivity: evidence forma New Zealand. **Academy of Management Journal**, Bruarcliff Manor, NY, v. 44, n. 1, p. 180-190, Feb. 2001.

GWINNER, Kevin P. et al. Relational benefits in services industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Springer Netherlands, v. 26, n. 2, p. 101-114, mar. 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar mercados amanhã. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANDY, Charles. **The Age of unreason**. [S.l.]: Arrow Business Books, 1995.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1997.

HEDBERG, Bo et al. **Managing imaginary organizations**. [S.l.]: Pergamon Press, 2002.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In.: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

HUFF, Anne S. Mapping strategic thought. In.: HUFF, Anne S. (Ed.). **Mapping strategic thought**. Chichester: Wiley and Sons, 1990. p. 2-33.

IACOBUCCI, Dawn (Org.). **Os Desafios do marketing**: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2001.

INTRODUÇÃO ao modelo de excelência da gestão. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), 2007. (Série Cadernos de excelência)

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JOHANSEN, Robert; SWIGART, Rob. **Upsizing the individual in the downsized organization**: managing in the wake of reengineering, globalization and overwhelming technological change. [S.l.]: Perseus Books, 1996.

JOHNES, G.; JOHNES, J. Measuring the research performance of UK economics departments: an application of data envelopment analysis. **Oxford Economic Papers**, v. 45, p. 332-347, 1993.

KAPLAN, Robert S. Dos Custos à performance. **HSM Management**, v. 3, n. 13, p. 6-11, mar./abr. 1999.

_____. O Encontro do *Balanced Scorecard* com o modelo 7S. **HSM Management**, v. 10, n. 56, p. 132-136, maio/jun. 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 21.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Alinhamento**: utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Having trouble with your strategy? Then map it.** Boston: Harvard Business School Press, 2000.

_____. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 12.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. **The *Balanced Scorecard*:** measures that drive performance. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

_____. Using the *Balanced Scorecard* as a strategic management system. **Harvard Business Review**, p. 77, jan./fev. 1996.

KAYO, Eduardo K. **A Estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível intensivas:** uma contribuição ao estudo de valoração de empresas. Tese (Doutorado) Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2002.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. **Administração pública no Brasil:** crises e mudanças de paradigmas. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2000.

KLEIN, D. A. **A Gestão estratégica do capital intelectual:** recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KLIKSBERG, Bernardo. A Modernização do estado para o desenvolvimento social: algumas questões-chave. **Revista de Administração Pública**, v. 1, n. 30, p. 78-90, 1996.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, p. 1-18, Apr. 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2006.

_____. **Marketing.** São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2007.

KULATILAKA, Nalin. The Value of flexibility: the case of a dual-fuel industrial steam boiler. **Financial Management**, p. 271-280, Autumn, 1993.

LACOMBE, Beatriz M. B.; TONELLI, Marisa J. O Discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 157-174, maio/ago. 2001.

LAZZARINI, Álvaro. **Direito administrativo da ordem pública**. São Paulo: Forense, 1998.

LEIF, Edvinsson; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron, 1998.

LEINBERGER, Paul; TUCKER, Bruce. **The New individualists**: the generation after the organization man. New York: HarperCollins, 1991.

LINGLE, J. H.; WILLIAN, A. S. From *Balanced Scorecard* to strategic ganger: is measurement worth it? **Management Review**, v. 85, n. 3, p. 56-61, maio 1996.

LUCCA, Giancarlo. **Desenvolvimento de um modelo de gestão da tecnologia de informação utilizando o QFD e o BSC**. Tese (Doutorado) Engenharia da Produção, Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba: UNIMEP, 2006.

LUEHRMAN, Timothy A. Using APV: a better tool for valuing operations. **Harvard Business Review**, p. 145-154, May/Jun, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**: caderno de exercícios. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARR, Bernard; GRAY, Dina; NEELY, Andy. Why do firms measure their intellectual capital? **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, p. 441-464, 2003.

MASUDA, Yoneji. **Information society as post-industrial society**. [S.l.]: Transaction Pub, 1982.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. O Cliente nunca mais estará satisfeito. **Exame**, São Paulo, v. 723, n. 19, set. 2000.

_____. **Relationship marketing**: successful strategies for the age the customer. New York: Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1991. p. 45-78

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 34.ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELNYK, Steven A. et al. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 209-218, jun. 2004.

MENDES, Rodrigo Hubner; BINDER, Marcelo Pereira; PRADO JR., Sérgio Túlio. Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões? In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), XXX. **Anais...**, Salvador, BA, set. 2006. 1 CD-ROM.

MESQUITA NETO, Paulo de. Eis o conluio de irresponsabilidades. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, p. H5. Caderno Aliás Debate, 18 ago. 2006.

MEYER, C. How the right measures help teams excel. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 3, p. 95-192, May/Jun., 1994.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, p. 934-948, maio, 1978.

MINTZBERG, H. **The Strategy concept: five points for strategy.** San Francisco: Management Review, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: a guided tour through the wilds.** New York: Free Press, 2005.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTAGUE, S. **Intellectual capital.** Disponível em: <<http://www.pmn.net/contribution/intcap.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2006.

MONTHLY, H. R. **Intellectual capital and value creation.** Disponível em: <<http://www.vernaallee.com/page8.html>>. Acesso em: 10 dez. 2005.

MOREIRA, Fábio F.; SEDRANI, Luiz Gustavo M.; LIMA, Roberto Campos de. **A Importância da gestão estratégica: utilizando o *Balanced Scorecard* como modelo de gestão.** Disponível em: <<http://3gen.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2006.

_____. **O Que é o *Balanced Scorecard* ?:** a evolução do BSC – de um sistema de indicadores para um modelo de gestão estratégica. Disponível em: <<http://3gen.com.br>>. Acesso em: 03 maio 2006.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 3, n. 58, p. 20-38, 1994.

NAISBITT, John. **Megatendências: as dez grandes transformações que estão ocorrendo na sociedade moderna.** São Paulo: Abril, 1989.

NEELY, A. **Measurement business performance.** [S.l.]: Bloomberg Press, 2004.

NEELY, A. (Ed.). **Business Performance measurement: theory and practice.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NUNES, Gilson. **A Marca cria valor econômico para a empresa.** Disponível em: <http://fae.edu/publicacoes/pdf/revistabusiness/n7/ver_fae_business_07_2003_gestao_11>. Acesso em: 09 out. 2007.

NYPD. **Police Department City of New York.** Disponível em: <<http://www.nyc.gov/html/nypd/html/home/home.shtml>>. Acesso em: 20 nov. 2007.

OHMAE, Kenichi. **O Estrategista em ação: a arte japonesa de negociar.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1988.

OLIVEIRA, Antônio Cláudio Mariz de. Quando a intolerância vira pandemia. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, p. H4. Caderno Aliás Debate, 18 ago. 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Samir Adamoglu de; PEREIRA, Sandra Leandro. Contribuição da gestão do conhecimento para a aprendizagem organizacional sob uma abordagem institucional: apontamentos de um estudo de casos em uma indústria. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), XXXII. **Anais...**, Rio de Janeiro, RJ, set. 2008. 1 CD-ROM.

OSTRENGA, M. R. et al. **Guia da Ernst & Young para a gestão total dos custos.** 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

OTLEY, D. Measuring performance: the accounting perspective. In.: NEELY, A. (Ed.). **Business performance measurement: theory and practice.** Cambridge: Cambridge University Press, 2003. p. 3-21

PAESE, Cíntia. Impactos da inteligência estratégica na orientação para o mercado e desempenho das organizações. In: Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EMA), III. **Anais...**, Curitiba, PR, maio 2008. 1 CD-ROM.

PAYNE, A. (Ed.). **Advances in relationship marketing.** [S.l.]: Kogan Page, 1995.

PAYNE, A. et al. **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **The One-to-one future**. New York: Doubleday, 1997.

PETER, J. Paul; DONNELLY JR., James H. **A Preface to marketing management**. [S.l.]: McGraw-Hill, 2007.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **The End of bureaucracy and the rise of the intelligent organization**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1995.

PINE II, J. B. **Personalizando produtos e serviços: customização maciça**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PIZZINATTO, Andrea Kassouf; ZEM, Carlos Alberto; PIZZINATTO, Nadia Kassouf. Do Marketing de massa ao foco no cliente. In: PIZZINATTO, Nadia Kassouf. (Org.). **Marketing: focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Diretriz n. PM6-001/96**. São Paulo: PMESP, 1996 (apostila)

_____. **Diretriz n. PM6-001/30/99**. São Paulo: PMESP, 1999 (apostila)

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

POSSAMAI, O. et al. Gerenciamento de processos – metodologia base para melhoria contínua. In.: **ENEGEPE**, 1997, Gramado. Anais. Gramado, 1997.

PPP Policy Team. **HM Treasury**. Disponível em: <http://www.hm-treasury.gov.uk/ppp_policy_team.htm>. Acesso em: 22 nov. 2007.

PRATT, Shannon P. The Income approach – estimating the cost of capital. In: REILLY, Robert F.; SCHWEIHS, Robert P. (Ed.). **Handbook of advanced business valuation**. USA: McGraw-Hill, 2000.

PRIDE, William M.; FERRELL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

PRUSAK, L.; DAVENPORT, H. T. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, J. B. et al. Além dos produtos: a estratégia baseada em serviços. In.: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, James Brian. **Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry**. New York: Free press, 1992.

RADO, S. et al. **Gerenciamento de processos**. Florianópolis: UFSC, 2000. (Apostila da Disciplina Gerenciamento de Processos)

RAPP, Stan; COLLINS, Tom L. **5ª geração do marketing: maxi-marketing II**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991, p. 217-220.

RAPPAPORT, Alfred. **Creating shareholder value: a guide for managers and investors**. New York: The Free Press, 1998.

REGULAMENTO do prêmio paulista de qualidade da gestão (CPPQG). São Paulo: Instituto Paulista de excelência da Gestão (IPEG), 2004.

REILLY, Robert F. The valuation of intangible assets. **Managing Intellectual Property**, p. 26-29; 38-40, Jul. 1996.

RESE, Natália; CANHADA, Diego Iturriet Dias; CASALI, Adriana Machado. Estratégia como prática social: reflexões sobre o papel da comunicação organizacional. In: Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnEO), V. **Anais...**, Belo Horizonte, MG, jun. 2008. 1 CD-ROM.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RHEINGOLD, Howard. **The Virtual community: homesteading on the eletronic frontier**. Cambridge: MIT Press, 2000.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga Ribeiro et al. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 31-41, jan./mar. 1999.

RODRIGUES, Alexandre. Região sudeste quer unir esforços contra violência. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, p. A11. Caderno Nacional, 22 dez. 2006.

ROGERS, M. O Modelo CRM. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 23, nov./dez., 2000.

ROSE, K. H. **A Performance measurement model**. Disponível em: <<http://www.asq.org/cgi-bin/vdkw.cgi/xb3b32106-3407/search/2769016>>. Acesso em: 10 maio 2006.

ROSS, C. E.; GREENO, J. L.; SHERMAN, A. Planejamento de cenários. **Revista HSM Management**, v. 2, n. 11, p. 110, nov. 1998.

ROTONDARO, Robert G. (Coord.). **Seis sigma: estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROYAL Canadian mounted police performance report. **Treasury Board of Canada Secretariat**. Disponível em: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/RCMP-GRC/RCMP-GRC03D_e.asp>. Acesso em: 22 nov. 2007.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

RUMO à excelência e compromisso com a excelência: critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), 2007. (Série Cadernos de excelência)

SÂMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall Brasil, 2002.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico: um modo fácil de dominar conceitos básicos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SAVAGE, Charles. **Fifth generation management: co-creating through virtual enterprising, dynamic teaming, and knowledge networking**. Boston: Butterworth-Heinemann, 1996.

SCHEWE, Charles D.; SMITH, Reuben M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações.** São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

SCHÖN, Donald A. **The Reflective practitioner: how professionals think in action.** New York: Basic Books, 1983.

SELIG, P. M. **Gerência e avaliação do valor agregado empresarial.** Tese (Doutorado) Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1993.

SENGE, P. M. **The Fifth discipline: the art & practice of the learning organization.** New York: Bantam Books, 2006.

_____. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 21. ed. São Paulo: Best Seller, 2006.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos custos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHINGO, Shigeo. **O Sistema Toyota de produção: do ponto de vista da engenharia de produção.** Porto Alegre: Bookman, 1996.

SIMONS, R. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal.** Boston: Harvard Business Review, 1993.

SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; SPERS, Valéria Rueda Elias (Orgs.). **Gestão e negócios: entre o social e o administrativo.** São Paulo: Edições O.L.M., 2004.

SLACK, N.; JOHNSTON, R.; STUART, C. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMIT, Han T. J.; ANKUN, L. A. A Real options and game-theoretic approach to corporate investment strategy under competition. **Financial Management**, p. 241-250, Autumn, 1993.

STERN, Joel M. Earnings per share don't count. **Financial Analysts Journal**, p. 39-75, Jul./Aug., 1974.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva da empresas**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STRAIOTO, Dilza M. G. T. A Contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade – capital intelectual. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 124, p. 33-41, 2000.

SVEIBY, K. E. **A Nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **Measuring intangibles and intellectual capital – an emerging first standart**. Disponível em: <<http://www.sveiby.com.au/emergingstandart.html>>. Acesso em: 15 jul. 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONG's: principais funções gerenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TOFFLER, Alvin. **The Third wave**. New York: Bantam Books, 1989.

TRIGEORGIS, Lenos. Real options and interactions with financial flexibility. **Financial Management**, p. 202-224, Autumn, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1998.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos.** Tradução Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 2000.

VALENTINA, L. D. V. Dalla. **Desenvolvimento de um modelo integrado de reengenharia de processos com melhoria contínua para o redesenho de processos.** Tese (Doutorado) Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1998.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.

WASSERSTEIN, Brunce. **Big deal.** New York: Warner Books Inc., 2000.

WEBSTER, F. E. The Changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 4, n. 56, p. 1-17, 1992.

WHITELEY, Richard C. **A Empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.** 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

WULF, Kristof; SCHRODER, Odekerken; IACOBUCCI, Dawn. Investment in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 33-50, Oct., 2001.

XAVIER, R. A. P. **Capital intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas.** São Paulo: STS, 1998.

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

ZUBOFF, Shoshana. **In The Age of the smart machine: the future of work and power.** New York: Basic Books, 1988.

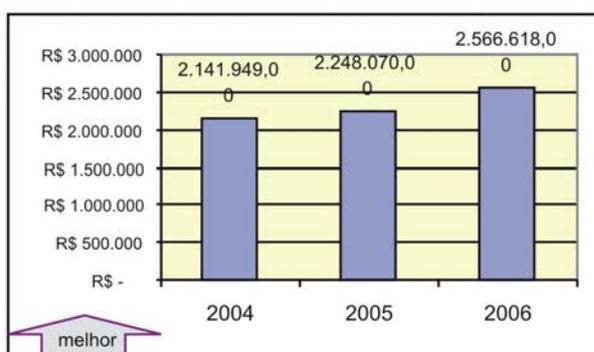
ZUKER, E. **Influência**: como promover a cooperação no ambiente de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ZÜLKE, A.; POHL, M. Virtual vertical integration: the key to success. **Mckinsey Quaterly**, v. 3, p. 160-163, 1996.

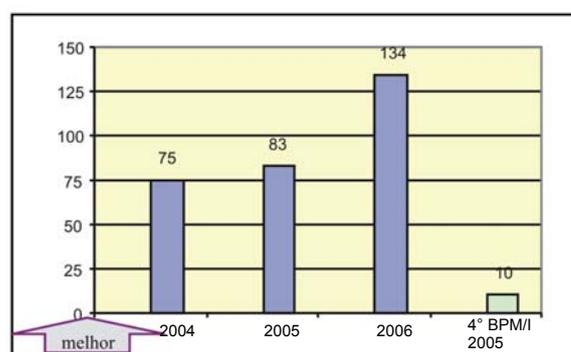
ANEXOS

ANEXO A – RESULTADOS COMPLEMENTARES

Os gráficos apresentados a seguir tomaram como base o Relatório de Gestão de 2007 do 22º Batalhão de Polícia Militar do Interior.



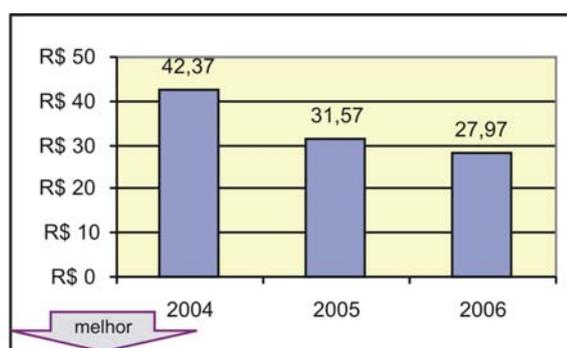
Não há referenciais comparativos uma vez que os recursos oficiais não são controlados pela organização, mas advindos do Estado e variam de uma Uop para outra.



O aumento do atendimento de solicitações tem viabilizado a melhoria dos resultados da organização.

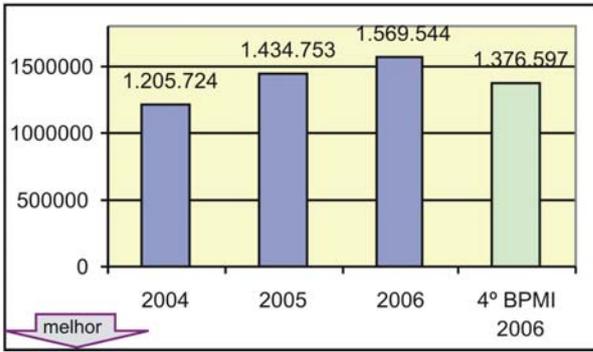
Captação de Recursos (Oficiais e Doações)

Nº de Solicitações de Recursos Suplementares Atendidas

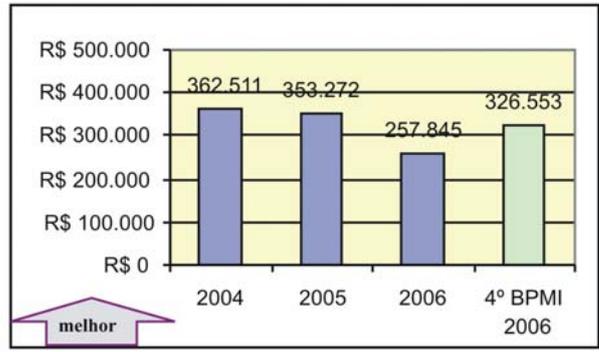


Os gráficos mostram os recursos captados (oficiais e doados) pelas atividades/serviços realizados em relação a Pessoas abordadas, veículos vistoriados, armas apreendidas, veículos recuperados e operações realizadas. Não há referencial comparativo devido a não termos controle sobre os recursos oficiais.

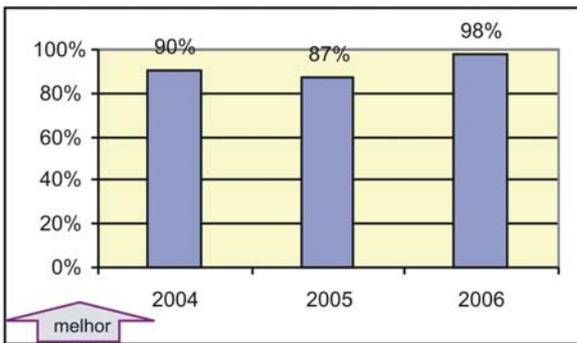
Gastos por Atividade/Serviço Realizado



Total de Gastos com Combustível (R\$)

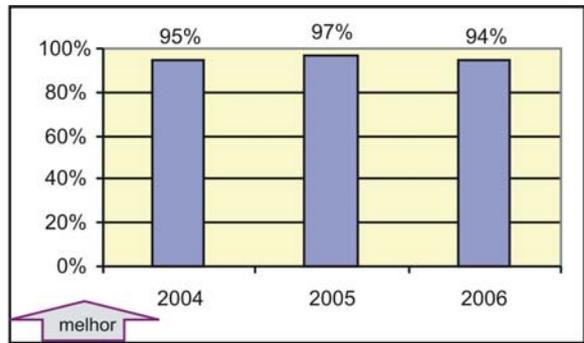


Total de Gastos com Manutenção da Frota



Trata-se de indicador implementado em 2004, sem referencial em outra Unidade.

Índice de Confiança na Polícia Militar

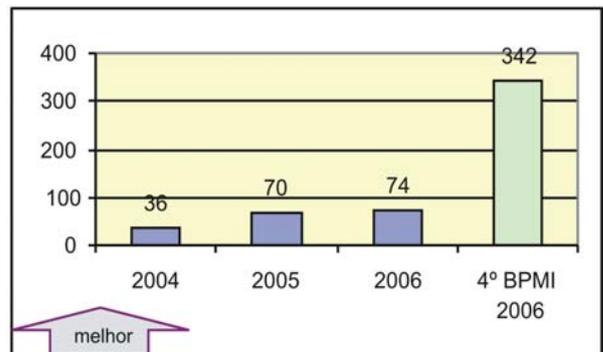


Trata-se de indicador implementado em 2004, sem referencial em outra Unidade.

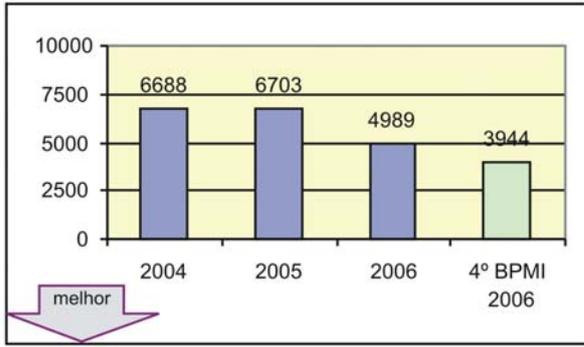
Índice de Reconhecimento da Marca

Participação no mercado: 100%

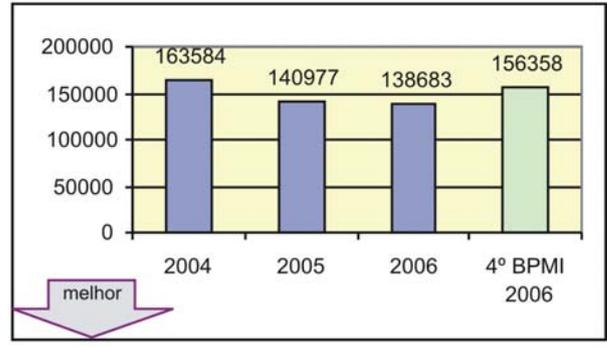
O 22º BPM/I mantém um posto de atendimento (Grupamento, Pelotão ou sede de Cia) com funcionamento ininterrupto em todos os municípios da área, desde sua criação, e por força de legislação, possui exclusividade na realização da atividade de policiamento ostensivo.



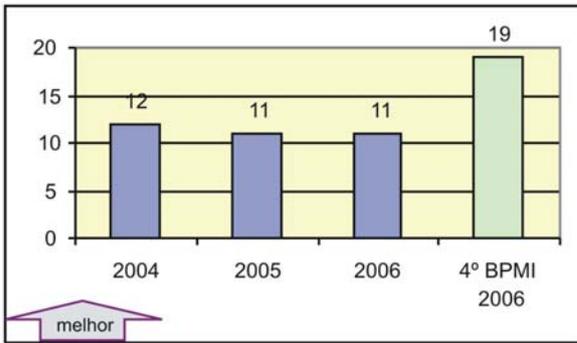
Notas de Imprensa Emitidas



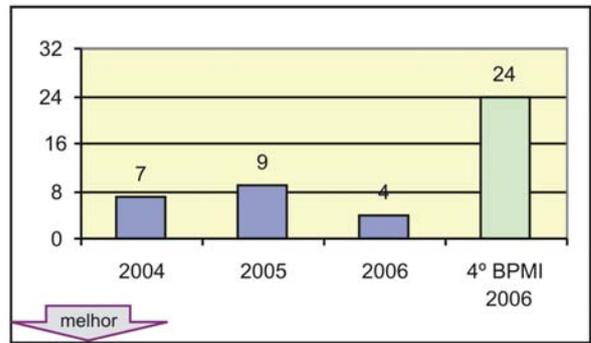
Consumo de Água (m³)



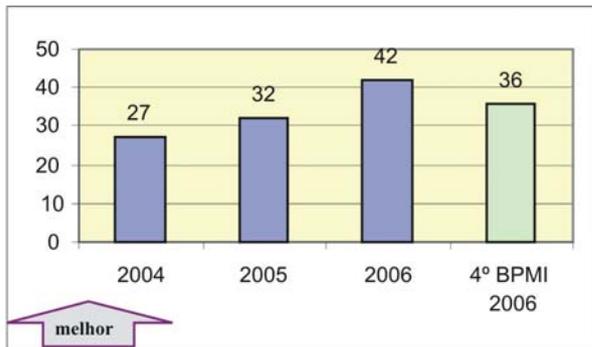
Consumo de Energia Elétrica (Kwt)



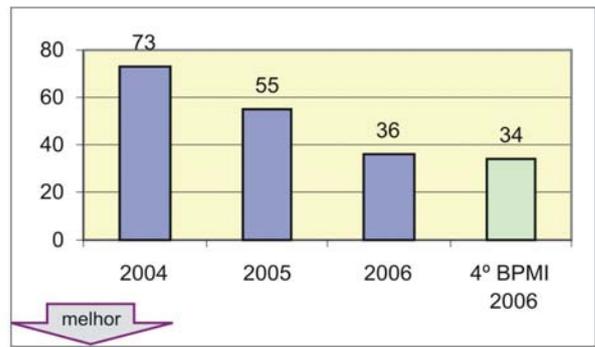
Nº de CONSEG Ativos



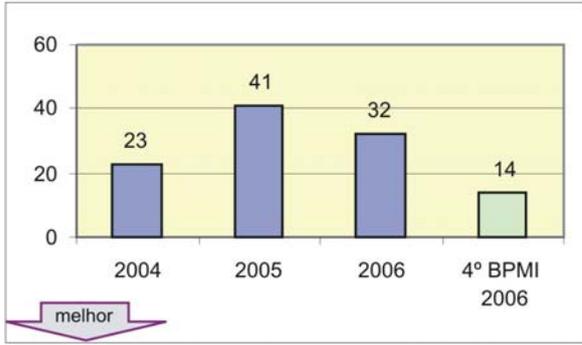
Nº de PTAC Instaurados



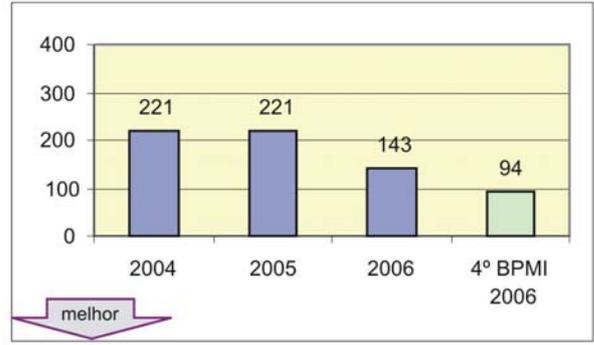
Nº de Palestras Realizadas



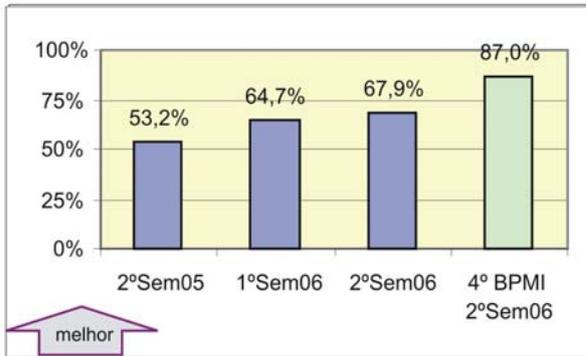
Nº de Sindicâncias Instauradas



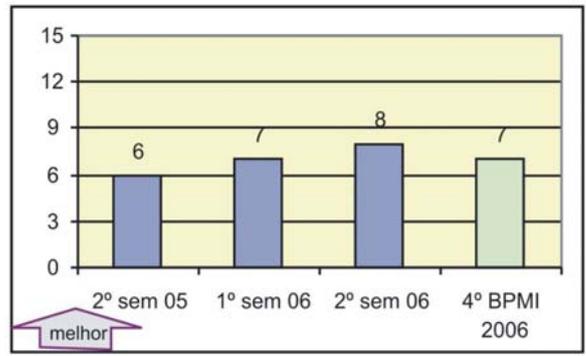
Nº de Inquéritos Policiais Militares Instaurados



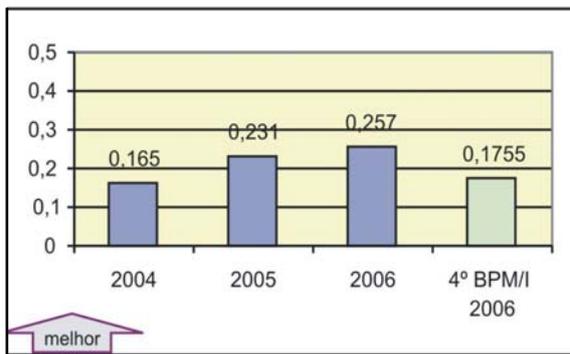
Nº de Procedimentos Disciplinares



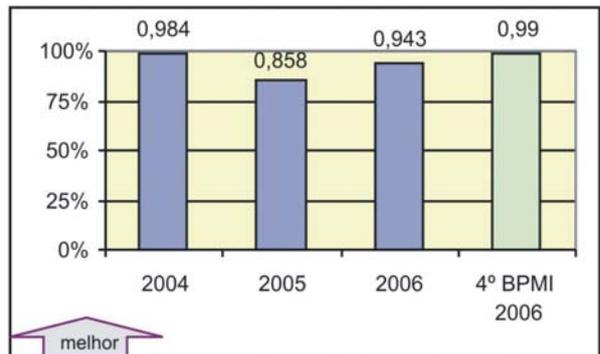
% de Conceito Superior Obtido por Meio da Avaliação Semestral de Desempenho do Efetivo



Policiais Encaminhados ao PAAPM



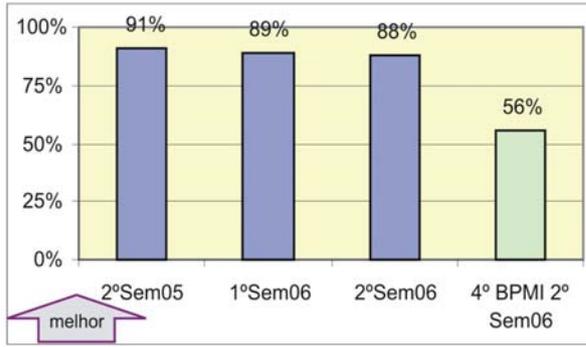
% do Efetivo com Habilidades Especiais



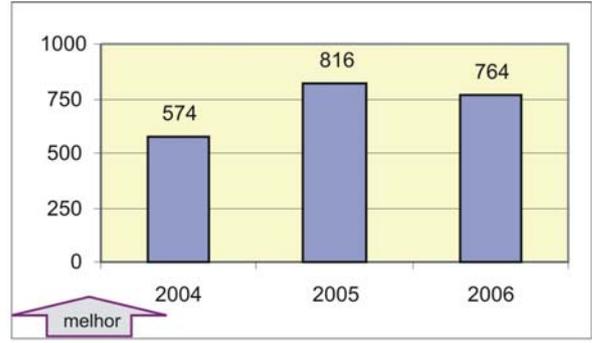
% Pessoas Treinadas no EAP

Todos os policiais militares pertencentes ao 22º BPM/I são capacitados para a realização de suas atividades. 16,5% têm treinamento para atuação em processos especiais. Este indicador foi implantado em 2004.

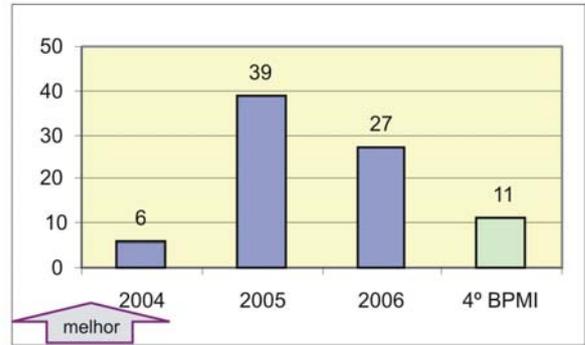
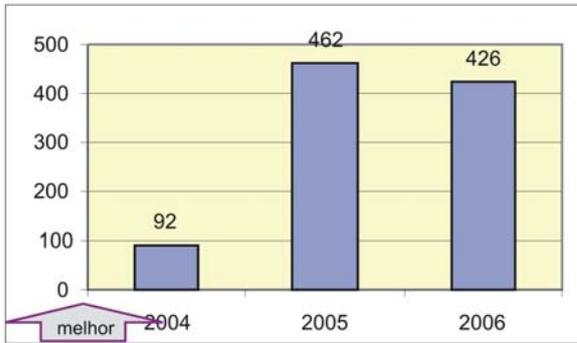
Todo o efetivo passa obrigatoriamente pelo treinamento chamado Estágio de Aperfeiçoamento Policial (EAP), excetuando-se os impossibilitados por motivo de saúde ou que tenham frequentado cursos que pela sua natureza venham a suprir o EAP.



% de Policiais Aptos no Teste de Aptidão Física

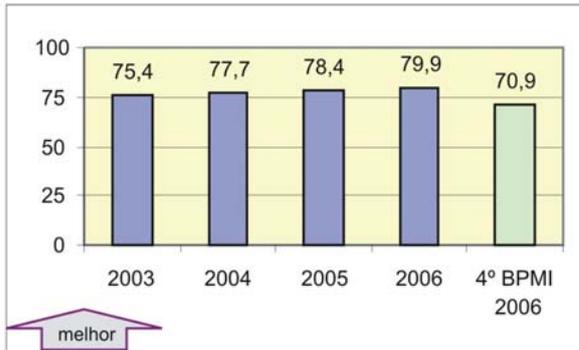


Nº de Atendimentos Odontológicos

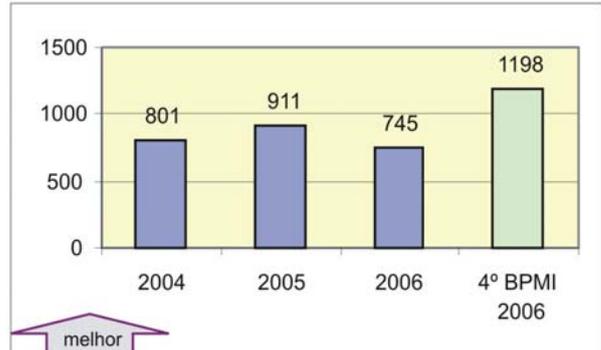


Em vista do atendimento da UIS se referir ao efetivo da Unidade, não há como comparar os indicadores de atendimentos odontológicos e policiais que realizaram exame periódico de saúde, uma vez que os efetivos variam muito de uma OPM para outra.

Nº de Policiais que Realizaram Exame Periódico de Saúde (Anual)

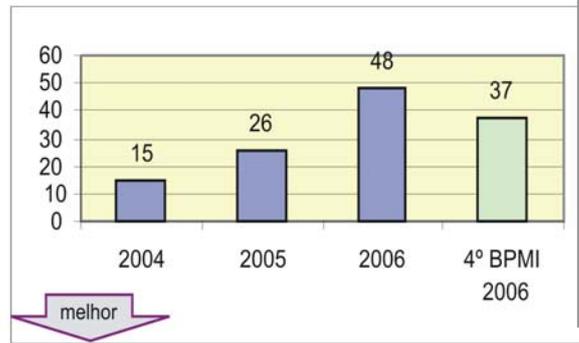
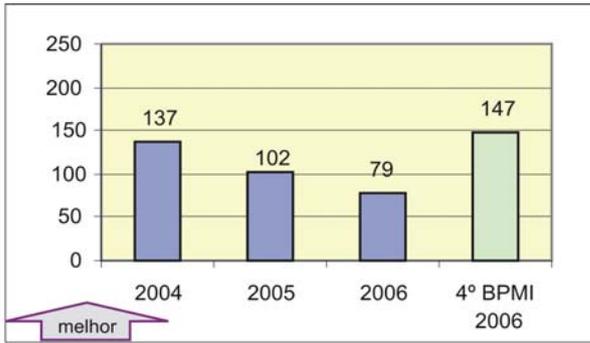


Nº de Policiais Envolvidos em Acidentes de Trabalho

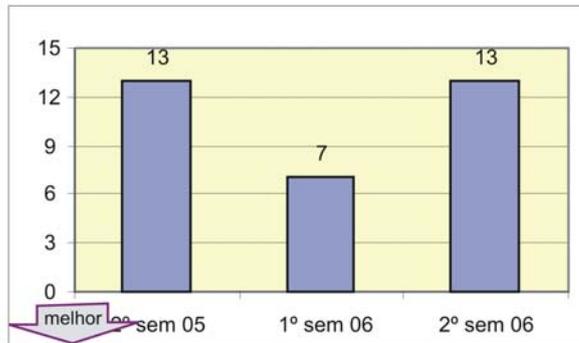
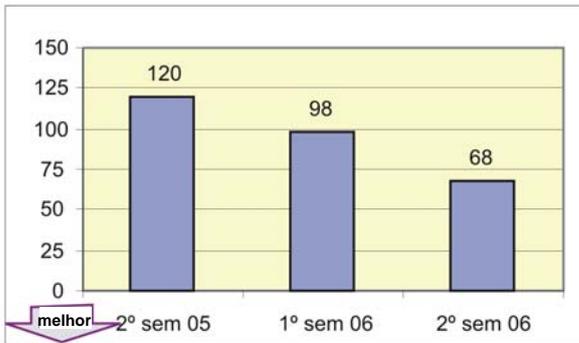


Índice de Satisfação do Público Interno (%)

Nº de Elogios Concedidos



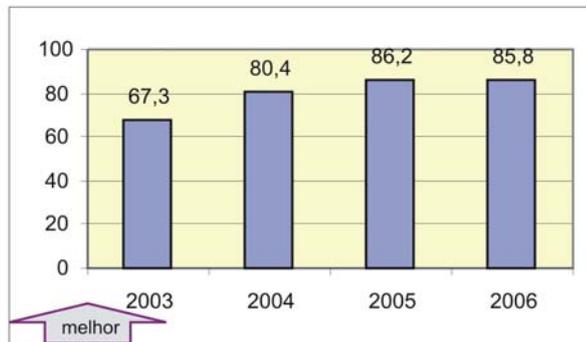
Em 2005 houve aumento do número de solicitações de transferência em função da classificação de Policiais por término do Curso de Formação de Soldados no 22º BPM/I, porém residentes em municípios da região de Botucatu e Bauru. Em 2006 ocorreu novo aumento em vista da implementação de vantagem pecuniária para policiais que trabalham em municípios com mais de 500.000 habitantes.



Não há referências comparativas para esses indicadores pelo mesmo motivo explicado sobre o atendimento das UIS.

Nº de PM Encaminhados ao HPM

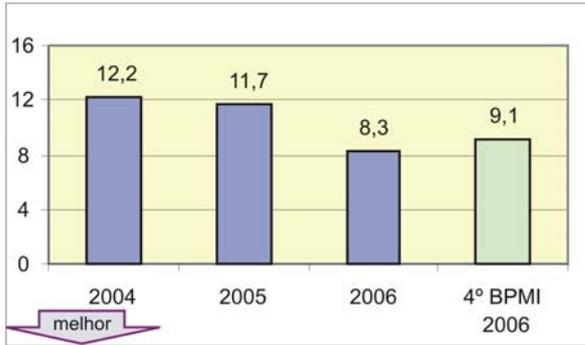
Nº de PM Encaminhados ao CASJ



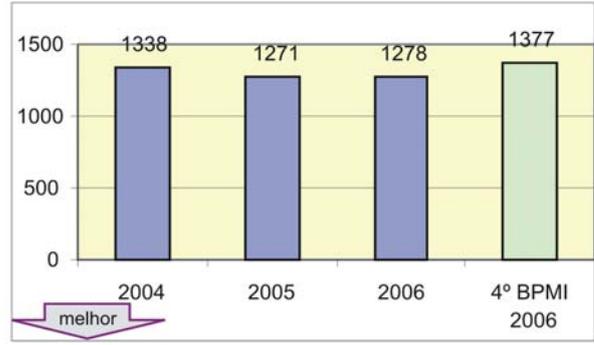
Trata-se de indicador sem referencial em outra unidade

Com relação aos resultados de pessoas presas em flagrantes, armas apreendidas e condenados capturados pelo nº do efetivo existente no 22º BPM/I, deve-se ressaltar que no ano de 2006, a área do Batalhão foi reduzida com a criação do 54º BPM/I (Itapeva), reduzindo-se com isso o efetivo existente.

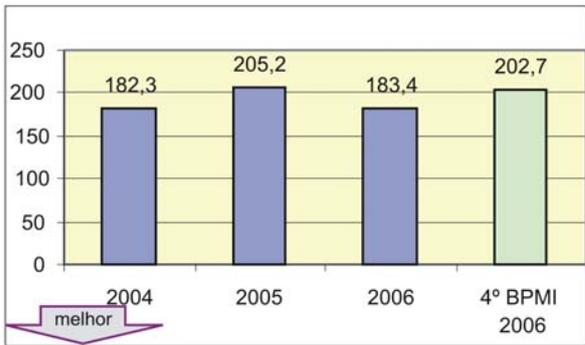
Índice de ostensividade



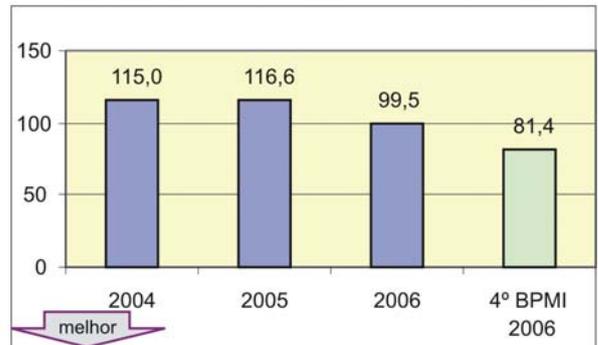
Homicídios por 100 Mil Homicídios por 100 mil habitantes



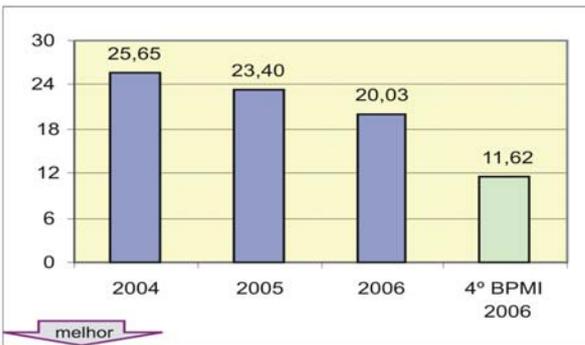
Furtos por 100 Mil Habitantes



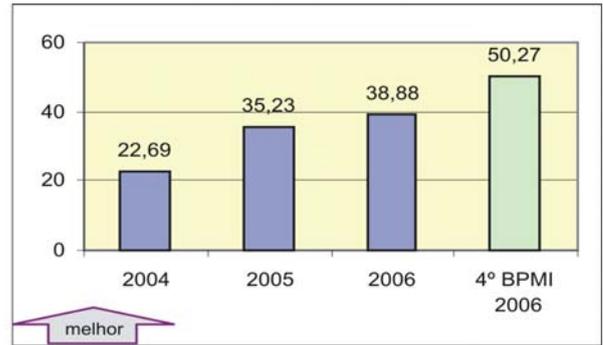
Roubos por 100 Mil Habitantes



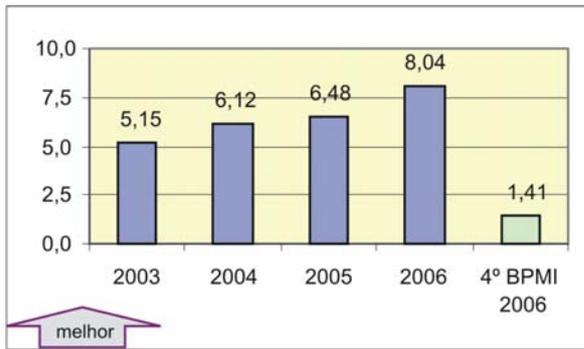
Furto de Veículos por 100 Mil Habitantes



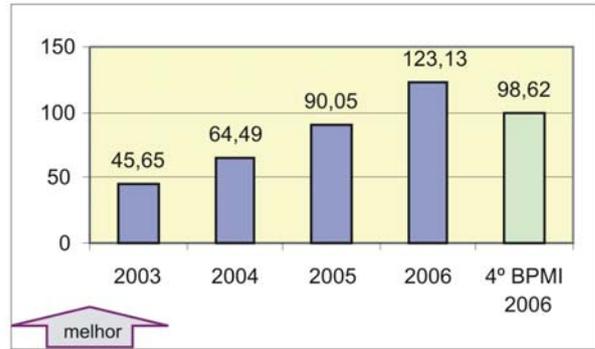
Roubo de Veículos por 100 Mil Habitantes



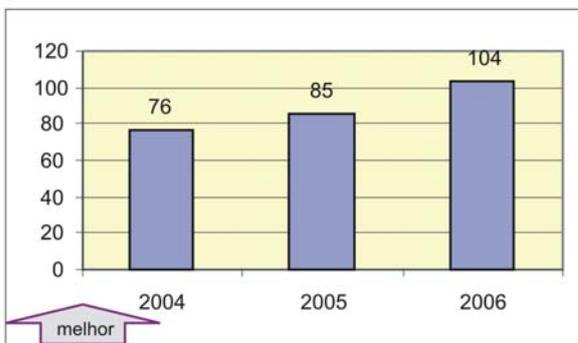
Nº de Veículos Vistoriados pelo Nº de Efetivo Existente



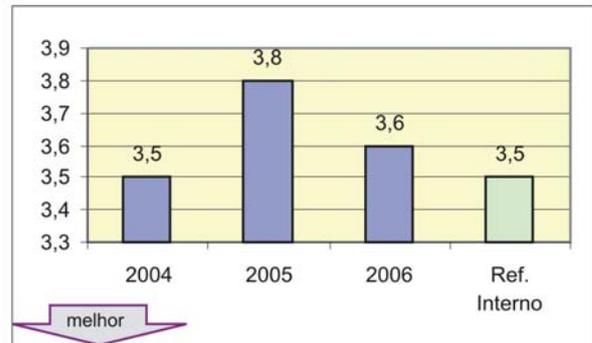
Nº de Operações pelo Nº de Efetivo Existente



Nº de Pessoas Abordadas pelo Nº de Efetivo Existente

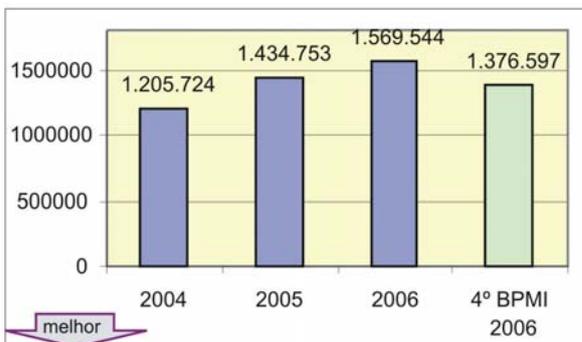


Nº de Viaturas



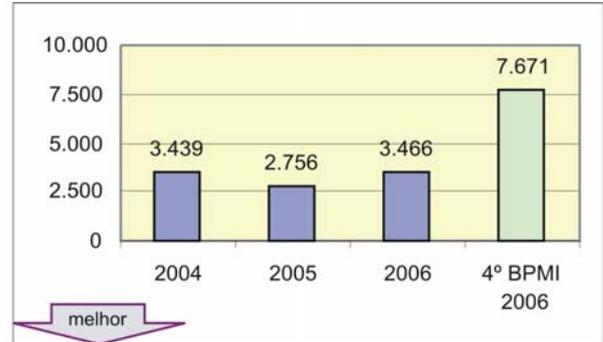
Idade Média de Viaturas

O nº de Vtr de uma para outra UOp varia muito devido às características próprias de cada área, como o número e porte dos municípios e complexidade socioeconômico e criminal, portanto não há como se ter um referencial comparativo.



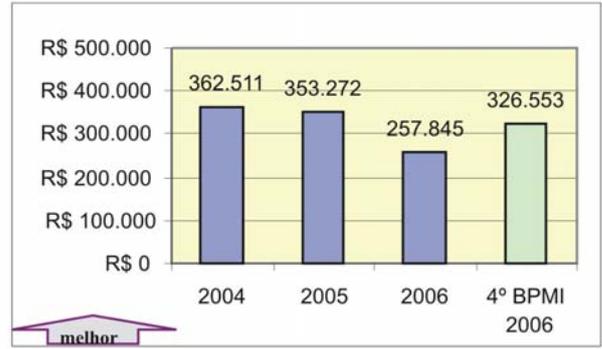
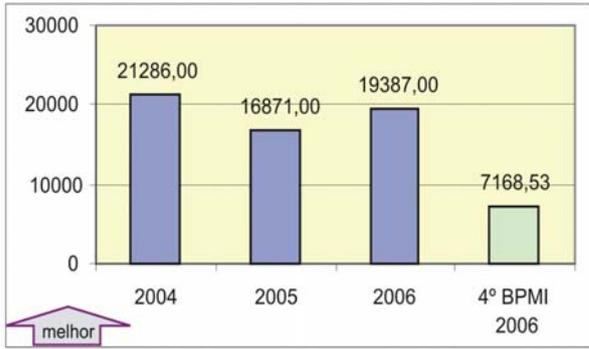
O aumento dos gastos com combustível se deu pelo aumento da frota de Vtr, bem como pela variação dos preços dos combustíveis.

Total de Gastos com Combustível (R\$)



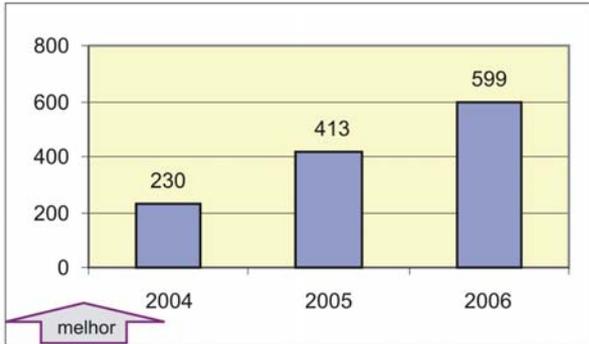
Os números se referem à média de consumo anual de combustível por viatura.

Consumo de Combustível por Viatura

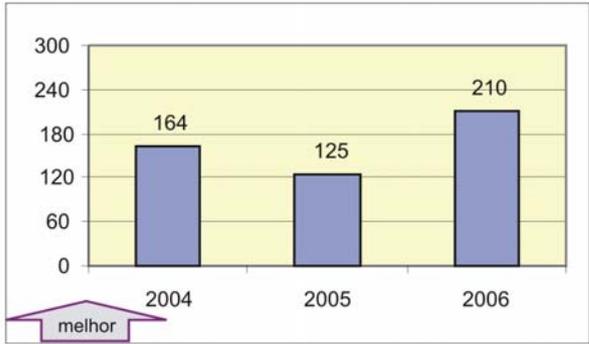


Em razão do aumento do número de Viaturas e da racionalização e cumprimento dos pontos de estacionamento, considera-se a diminuição da km percorrida como positiva.

Km Percorrido por Viatura

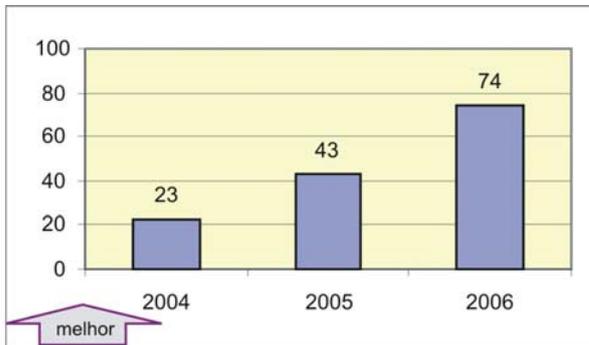


Total de Gastos com Manutenção da Frota

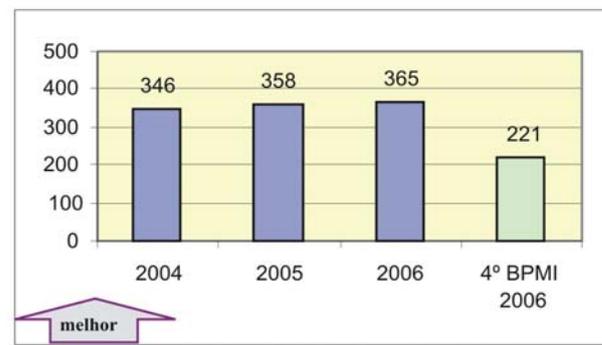


Não existem referenciais comparativos para esses indicadores, em vista de que a distribuição desses materiais (coletes e pistolas), seguem critérios referentes ao efetivo, variando muito de uma Uop para outra.

Nº de Coletes Balísticos Existentes

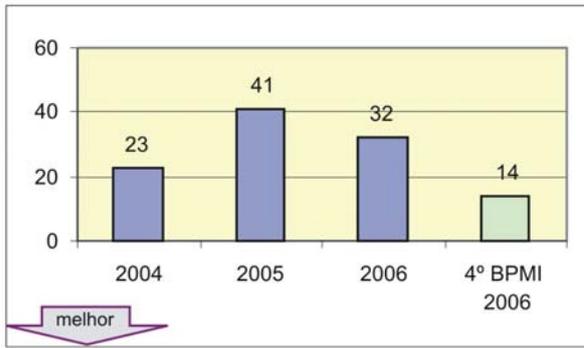


Nº de Pistolas (calibre .40) Existentes

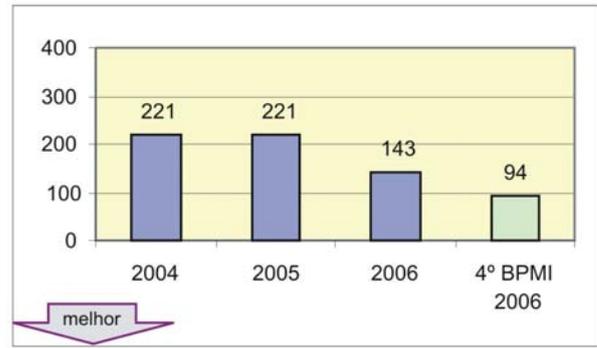


Nº de Computadores Disponíveis

Nº de Boletins Inform Enviados para as Cias



Nº de Inquéritos Policiais Militares Instaurados



Nº de Procedimentos Disciplinares

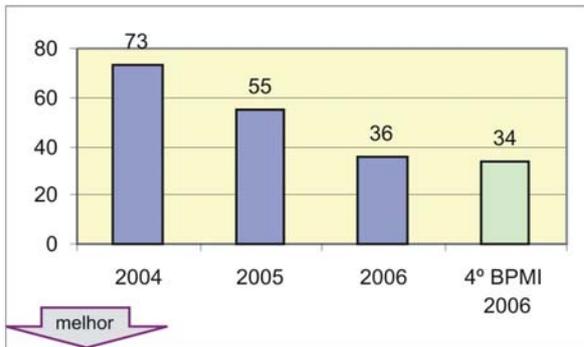
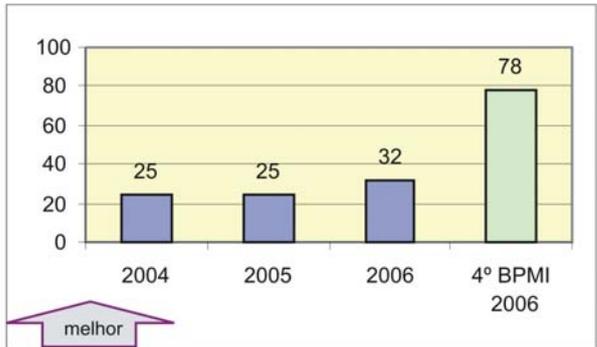
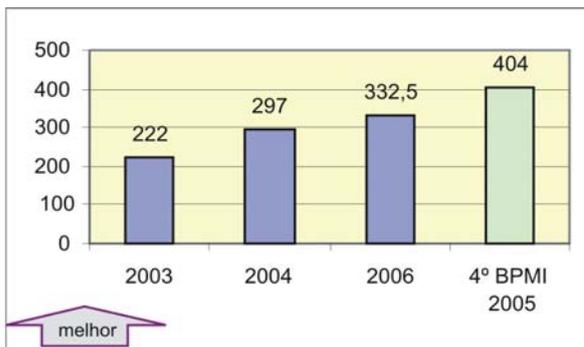


Figura 121 – Nº de Sindicâncias Instauradas

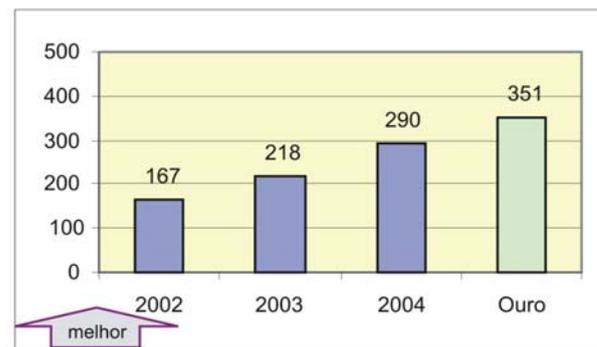


Nº de Eventos Promovidos pub. Interno e Externo



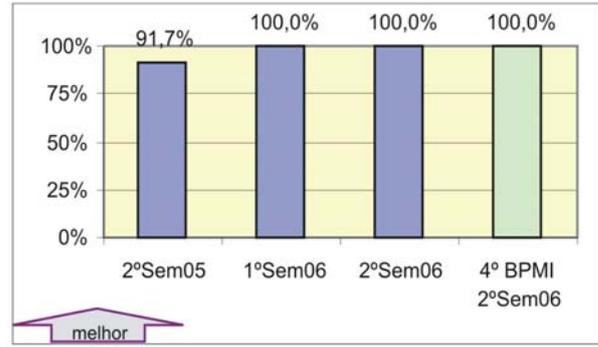
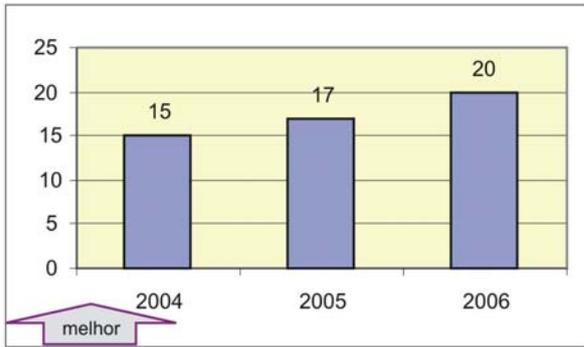
Não houve participação em 2005.

Pontuação no Prêmio Polícia Militar da Qualidade



Não houve participação em 2005/2006.

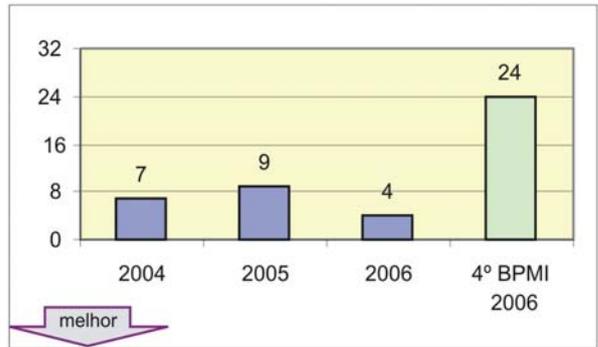
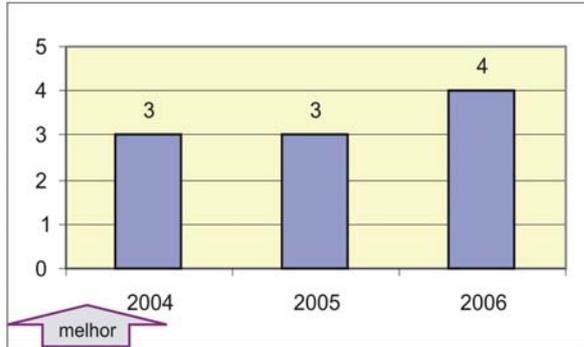
Pontuação no Prêmio Paulista de Qualidade



As inspeções são visitas técnicas realizadas às OPM, com o objetivo de verificar o cumprimento de padrões de trabalho operacional, indicadores locais, envolvimento com a comunidade e relação com clientes. São utilizadas também para contatos com a força de trabalho e disseminação de informações, estratégias e filosofia da organização.

Nº de Inspeções Realizadas

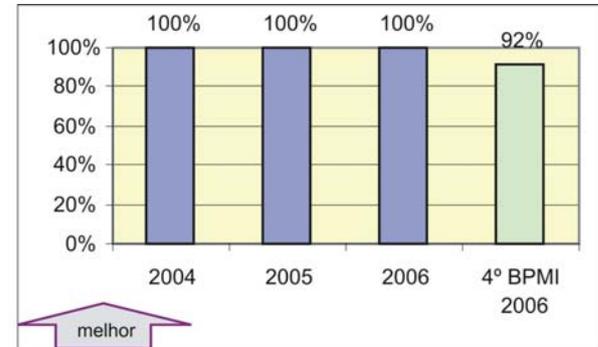
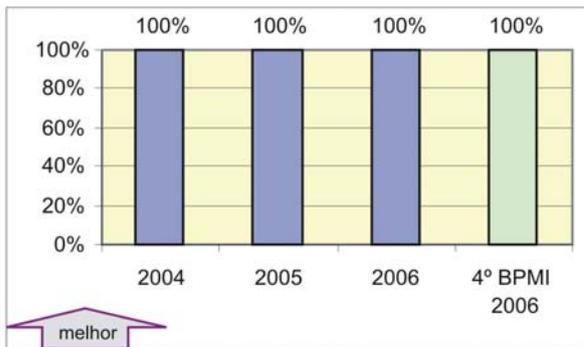
% de Conceito Superior da Liderança Obtido por Meio da Avaliação de Desempenho



Não existem referenciais comparativos em vista das áreas das Uop serem diferentes umas das outras, muitas vezes contendo mais ou menos OPM.

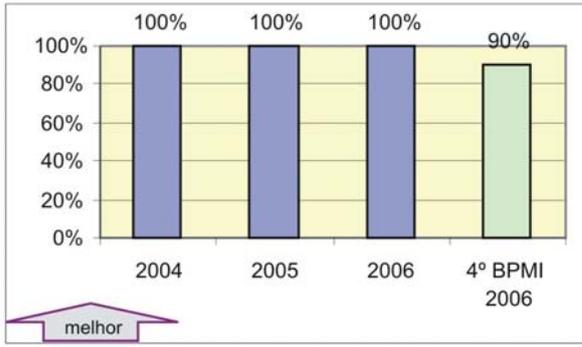
Nº de OPM que Acessam a Intranet

Nº de PTAC Instaurados

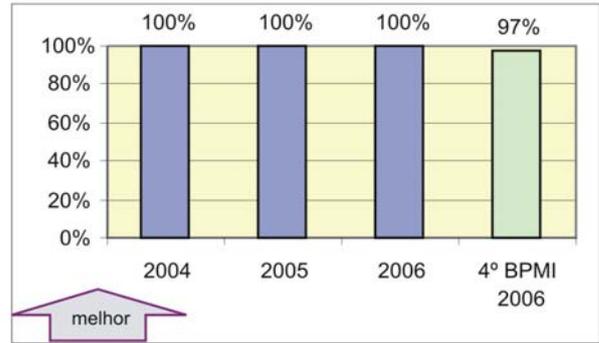


Combustível - Conformidade

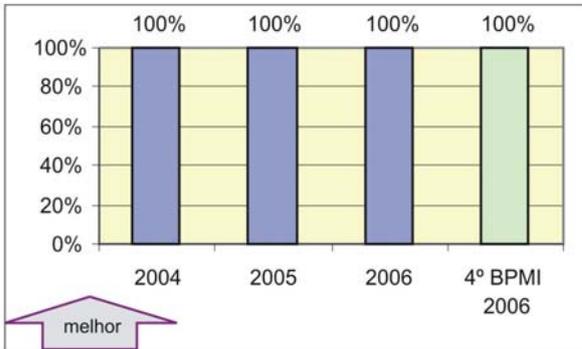
Peças – Conformidade



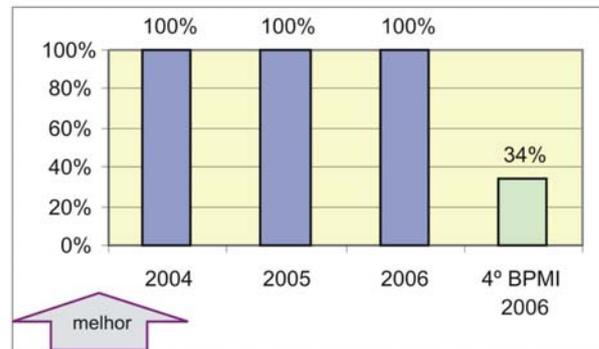
Serviço de Manutenção – Conformidade



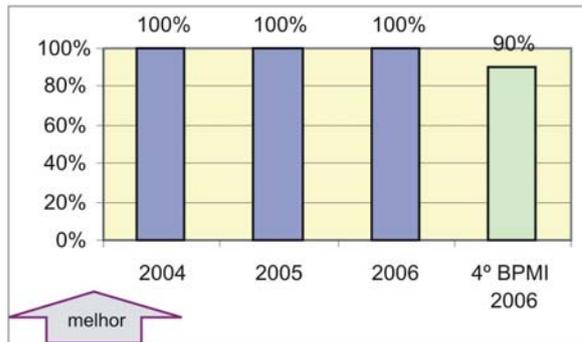
Serviços Diversos – Conformidade



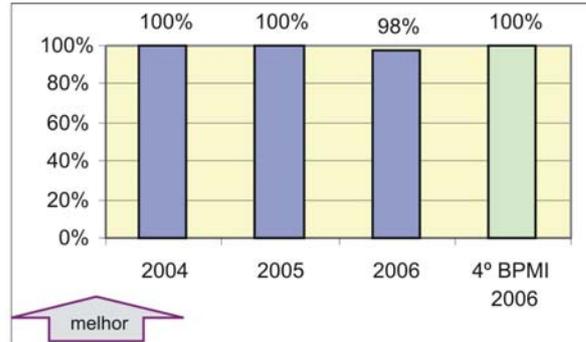
Recebimento de Viaturas – Conformidade



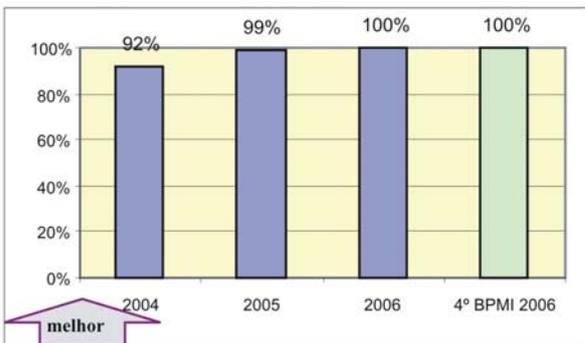
Recebimento de Pistolas – Conformidade



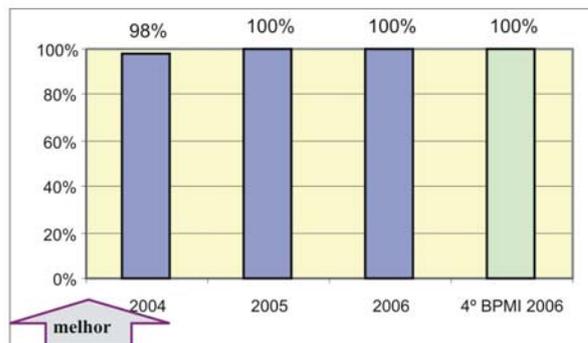
Recebimento de Coletes – Conformidade



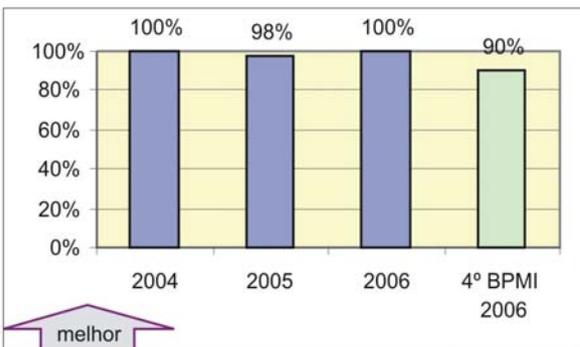
Recebimento de Fardamento – Conformidade



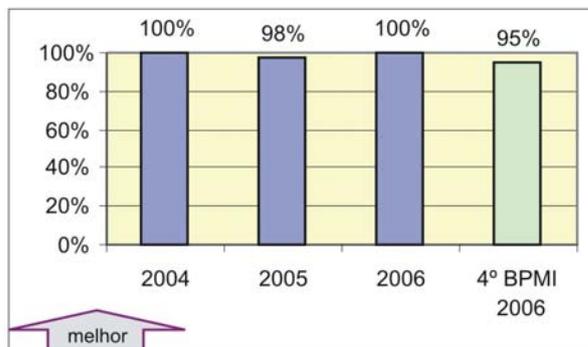
Combustível – Prazo de Entrega



Peças – Prazo de Entrega



Serv. de Manutenção – Prazo de Entrega



Serviços Diversos – Prazo de Entrega

Os fornecedores internos da Instituição cumprem cronogramas próprios referentes à aquisição e distribuição de material.