

SEMEAD – 2005

GESTÃO PÚBLICA

SEGURANÇA PÚBLICA: MODELO GERENCIAL DE QUALIDADE PARA A MENSURAÇÃO E COMBATE À CRIMINALIDADE – APRESENTAÇÃO DE INDICADORES.

AUTORES

RINALDO DE ALBUQUERQUE PEREIRA

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO BARRO BRANCO

ralbuquerque@polmil.sp.gov.br

MARCIO MACEDO FEITOSA

ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA DA POLÍCIA MILITAR

marciomf@polmil.sp.gov.br

2005

GESTÃO PÚBLICA

SEGURANÇA PÚBLICA: MODELO GERENCIAL DE QUALIDADE PARA A MENSURAÇÃO E COMBATE À CRIMINALIDADE – APRESENTAÇÃO DE INDICADORES PARA UM BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR.

RESUMO

O presente estudo visa à estruturação de indicadores para Avaliar o Desempenho Operacional das Unidades subordinadas ao 4º Batalhão da Polícia Militar, envolvendo três indicadores básicos – Planejamento Operacional (PLANOP), Quadro de Fixação de Frota (QFF) e Índice de Satisfação do Cliente (ISC). O escopo é instituir sistemas de quantificação criminal, mensuração de viaturas operando e Avaliação de Satisfação do Cliente. A metodologia empregada pautou-se no consagrado método Balanced Scorecard (BSC), por meio do qual foram elaboradas planilhas de acompanhamento dos índices. A fonte de dados criminais é o INFOCRIM (Sistema de Informações Criminais da SSP); do QFF é o mapa de acompanhamento diário da frota policial e do ISC é a aplicação de questionários elaborados segundo dimensões relevantes aos serviços, mensurando-se a satisfação do cliente, mediante construção de escalas ponderadas sobre a opinião dos entrevistados indicando as seguintes dimensões: excelente, bom, regular, mau e péssimo. Como conclusão, são apresentadas as ferramentas indicadoras dos índices mensurados, demonstrando o diagnóstico e a evolução criminal bem como a percepção referente à aferição da satisfação dos usuários e da presumida percepção da satisfação quanto aos não usuários. Tais gráficos funcionam como ferramentas objetivas para o planejamento estratégico de toda a área operacional do 4º Batalhão.

ABSTRACT

The present study Battalion of the Military Policy aims at to the creation of structure pointers To evaluate the Operational Performance of the Units subordinated to 4º Battalion, involving three basic pointers - Planning Operational (PLANOP), Picture of Setting of Fleet (PSF) and Index of Satisfaction of Client (ISC). The target is to institute systems of criminal quantification, measurement of vehicle being operated and Evaluation of Satisfaction of the Customer. The employed methodology it was to base in the consecrated method Balanced Scorecard (BSC), by means of which had been elaborated spread sheets of accompaniment of the indices. The source of criminal data is the INFOCRIM (System of Criminal Information of the SSP); of the QFF it is the map of daily accompaniment of the police fleet and of the ISC it is the application of questionnaires elaborated according to excellent dimensions to the services, measuring itself it satisfaction of the customer, by means of construction of weighed scales on the opinion of the interviewed ones indicating the following dimensions: excellent, good, medium, bad and very bad. As conclusion, the indicating tools of the measured index are presented, demonstrating to the diagnosis and the criminal evolution as well as the referring perception to the gauging of the satisfaction of the users and the flaunter perception of the satisfaction how much to the not using ones. Such graphs function as objective tools for the strategic planning of all the operational area of 4º Battalion.

PALAVRAS CHAVES: INDICADORES DE SEGURANÇA PÚBLICA

Apresentação

A gestão da Segurança Pública tem experimentando grandes mudanças nos dias de hoje. A dinâmica com que se modificam as práticas delituosas seja pela abrangência, seja pela profundidade com que tais mudanças afetam tal setor, faz com que os órgãos encarregados do serviço de Preservação da Ordem Pública se deparem com a necessidade de adaptar-se diariamente a um novo contexto operacional. Conceitos afeitos à gestão das organizações em geral e à gestão estratégica, em particular, tornam-se imprescindíveis também no âmbito dos órgãos da Segurança, como a Polícia Militar do Estado de São Paulo. Neste artigo, uma descrição de um caso real de implementação de um sistema de suporte às decisões estratégicas nessa área de Segurança Pública será descrito.

Costa (2001) afirma que os processos de planejamento e de orçamentação tradicionais, freqüentemente, são conduzidos erroneamente nas empresas. Muitas delas têm procedimentos e até unidades organizacionais separadas para planejamento estratégico e para alocação de recursos e orçamentos. O exercício de elaborar um sistema de suporte estratégico como o Balanced Scorecard (BSC) força a companhia a integrar seus processos de planejamento e orçamentos e assim ajuda a garantir que estes últimos suportem os primeiros.

Na sociedade, em geral, observam-se rupturas tecnológicas cada vez mais rápidas, expectativas de vida saudável cada vez mais elevada e necessidade cada vez maior de as pessoas buscarem a sensação de segurança. Planejar a utilização eficiente, eficaz e efetiva dos recursos oferecidos pelo Estado, possibilitando um incremento nessa sensação de segurança, é um desafio a ser enfrentado por todo órgão público comprometido com seus usuários, dentro de uma política transparente de qualidade. Ocorre que a falta de ferramentas que possibilitem, como afirmam Kaplan e Norton (2000), a utilização de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia quanto dos processos e sistemas que contribuam para a sua atividade e que gerem feedback sobre ela é um obstáculo difícil a ser superado.

O Balanced Scorecard (BSC) poderia ser esta linguagem, uma vez que se traduz em um sistema que considera indicadores diversos, oriundos da estratégia da organização. Seu diferencial é a capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos estratégicos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito (KAPLAN E NORTON, 1997).

A grande utilidade do BSC ocorre quando ele deixa de ser um sistema de mensuração de desempenho e passa a ser um sistema de gestão estratégica que trata da definição e disposição das informações chaves para gerenciar o cumprimento da estratégia da organização e dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição. Assim sendo, os principais objetivos de um Balanced Scorecard são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Com base nesses pressupostos, foi criado um sistema de gestão estratégica, composto pelo Planejamento Operacional (PLANOP) – indicador que tira o trabalho policial do empirismo e passa a apresentar dados confiáveis de indicadores de ocorrências, auxiliando os comandantes de policiamento em diversos níveis a decidir com base em critérios objetivos, estabelecidos pela própria unidade policial e também pela Secretaria de Segurança Pública. Tal ferramenta indica onde os comandantes devem empregar seus recursos humanos e materiais de acordo com os índices criminais de cada região (ver Apêndice deste trabalho).

Para aplicar os recursos materiais onde as estatísticas indicam, existe o Quadro de Fixação de Frota (QFF), indicador elaborado com base em critérios populacionais e quantidade de ocorrências por região, que mede a capacidade de cada gerente de policiamento em colocar à disposição de seus usuários de serviço público a máxima quantidade de viaturas em condições de atender ocorrências e realizar patrulhas, que por sua vez aumentam a sensação de segurança do cidadão (ver Apêndice).

Por derradeiro, o terceiro indicador consubstancia essa perseguida “sensação de segurança”, à medida que o Índice de Satisfação do Cliente (ISC) formaliza o pensamento médio do cidadão acerca dos serviços a ele prestados. Esse índice é construído por meio de dois questionários de pesquisa. Um deles é aplicado aos cidadãos que foram atendidos pela Polícia Militar. O outro se destina a pessoas que não foram atendidas pela polícia (ver Apêndice).

Metodologia de coleta de dados

Foram feitos estudos para determinar a existência de indicadores de produtividade e de satisfação do cliente para um batalhão de Polícia Militar (PMESP). Em pesquisa documental, verificou-se que a Corporação possuía um sistema chamado Plano de Metas, criado em 1998, antes do surgimento de diversos sistemas inteligentes alternativos na área de segurança pública em São Paulo.

Destarte, foi verificada a necessidade de se criar ferramentas baseadas nos atuais sistemas de gestão informatizada que foram disponibilizados em todas unidades policiais do Estado. Ao pesquisar os sistemas existentes, verificou-se que o Balanced Scorecard responderia às questões que foram colocadas como razão do trabalho, já que sua aplicabilidade tornava a visualização de dados rápida, eficiente, simples e objetiva.

Assim sendo, foram desenvolvidos aplicativos (atrelados a indicadores estratégicos), por meio de planilhas eletrônicas, que permitem o fácil diagnóstico, mensuração, visualização e estabelecimento de meta dos crimes a serem combatidos no mês seguinte. Quanto à Avaliação de Desempenho Operacional, o aplicativo apresentado permite a mensuração do PLANOP, do QFF e do ISC, segundo o seguinte fluxo de obtenção e cálculo das informações:

As planilhas são alimentadas, respectivamente, pelos dados constantes do banco de dados criminais da Polícia Militar do Estado de São Paulo, denominado Sistema de Informações Criminais (INFOCRIM), pelos mapas diários do controle de frota do 4º Batalhão e pelos dados relativos às pesquisas do Índice de Satisfação do Cliente, pesquisa essa realizada junto à comunidade residente na área de cada subunidade.

Tabela 1 - PONTUAÇÃO DOS INDICADORES

INDICADOR		PONTUAÇÃO		
PLANOP	Subdivisões:	% Mensal	% Anual	Total
	Meta	1,5	1,5	3,0
	Delito 1	0,5	0,5	1,0
	Delito 2	0,5	0,5	1,0
	Delito 3	0,5	0,5	1,0
QFF				2,0
ISC				2,0
TOTAL				10,0

Há a necessidade de pontuar-se a variação mensal e anual das ocorrências criminais fazendo-se, com isso, que o Comandante da área subordinada preocupe-se com a evolução criminal em sua área, bem como com a evolução quando comparada ao ano anterior, buscando fazer com que os índices também sejam minimizados. Vale salientar, que o segundo critério (comparação anual) é o adotado pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo (SSP/SP).

Kaplan & Norton (1996a, p.69) alertam que embora sejam criados muitos indicadores operacionais para medir detalhes dos processos, poucos dão uma indicação do desempenho do conjunto. Mais importante que o número de medidas é assegurar que o BSC seja a expressão de uma única estratégia.

Nesse sentido, (RODRIGUES, 2002) afirma que se deve procurar ver a possibilidade de se lidar com desempenho futuro, por meio do uso de indicadores de tendência, capazes de revelar problemas latentes. Assim, é preciso entender o processo de surgimento dos problemas e criar indicadores que possam nos dizer hoje o que vai acontecer amanhã, de forma que o gestor tenha tempo para pensar e agir corretamente.

Para entendimento das fases seguintes do processo, encontram-se no Apêndice deste trabalho planilhas que evidenciam a forma com que todas as informações inerentes ao processo, ora apresentado, são consolidadas (para entendimento, observar as setas ali indicadas).

Análise dos resultados

Após a inclusão dos dados referentes aos anos de 2003 e 2004, na ferramenta PLANOP, foi possível verificar, em cada Unidade subordinada ao 4º Batalhão, a evolução criminal dos delitos, e com a inserção dos dados, desde o mês de janeiro do presente ano, tornou-se possível diagnosticar as causas, pontuar locais, estabelecer metas e fazer projeções para o final do ano.

Assim sendo, após seis meses de trabalhos comparativos, ultimou-se o indicador de gráficos e projeções e hoje, é possível saber, a manterem-se as médias criminais alcançadas, os crimes que certamente serão diminuídos na área do 4º Batalhão.

Vale dizer, que dos 5 (cinco) crimes controlados particularmente pela SSP (Homicídios, Roubo de Veículos, Furto de Veículos, Roubos Outros e Furtos Outros), 3 (três) deles já estão plenamente controlados pelo 4º Batalhão e a permanecer o quadro, esses delitos serão reduzidos em aproximadamente 15%.

Também já é possível afirmar que 2 (dois) delitos, Roubo e Furto de veículos apresentam tendências de crescimento de 0,9 e 4,6%, o que permitiu ao 4º Batalhão prontamente executar ações para o combate mais direcionado a esses tipos de delitos criminais.

No mês de maio, foi realizada a primeira Avaliação de Desempenho Operacional das Subunidades, ficando a 4ª Companhia PM (Perus) em primeiro lugar. Salienta-se que ainda não foi mensurada a avaliação quanto ao ISC, haja vista, o questionário estar sendo executado, durante o mês de junho, junto à comunidade.

Considerações finais

O BSC é mais do que um sistema de medidas. Ele deve traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representem o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. Nesse sentido, Rocha, (2000, p.24) afirma que o importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e os vetores de desempenho futuro.

Não se pode admitir, em meio à modernidade do presente século e diante dos avanços tecnológicos nos mais variados setores da comunidade, estando infelizmente a criminalidade inserida nessa evolução, que os órgãos de segurança pública estejam alheios a todo esse processo de modernização.

Da mesma forma, não se pode aceitar que a moderna Filosofia de Qualidade em Serviços esteja à ausente dos trabalhos públicos, deixando à mercê de aproveitadores, a nossa comunidade já tão sofrida pelas diferenças sociais advindas do descaso que durante anos reinou nas organizações legitimamente constituídas.

Epstein et al (1998) afirmam que implementar o BSC significa introduzir uma mudança na organização, o que nunca é um processo fácil uma vez que estas mudanças podem modificar o equilíbrio de poder dentro da organização. Por sua vez, Kaplan et al (2000) afirmam que cada organização é única e segue seu próprio modelo para construção do BSC.

Diante disso, o 4º Batalhão de Polícia Militar apresenta ferramentas indicadoras de gestão em segurança, as quais permitem a sua aplicabilidade em qualquer Batalhão da Polícia Militar, tendo em vista a facilidade e objetividade com que as informações são apuradas.

Os resultados obtidos, desde o mês de janeiro do presente ano, permitiram o planejamento prévio do Batalhão, fazendo com que os delitos em maior evolução na área fossem prontamente alvos de combate por todos os policiais militares inseridos no processo, possibilitando a pronta verificação de projeções criminais e mudanças de focos conforme a necessidade e a demanda criminal exigir.

A Avaliação de Desempenho Operacional possibilitou, mesmo que ainda ausentes os dados relativos ao Índice de Satisfação do Cliente, apontar criteriosamente para a subunidade que melhor vem desempenhando as suas funções, podendo, desta forma, o Batalhão alocar recursos materiais e humanos para aquelas com maiores deficiências operacionais.

Referências Bibliográficas

COSTA, B.C., ALEXANDRE, M.L. *A construção de cenários estratégicos aplicados à administração universitária*, in Rio Grande do Norte, 25.ENANPAD, Campinas, Anais

2001.DECRETO ESTADUAL nº 40.356, de 12DEZ95 - *Instituiu o Programa Permanente de Qualidade e Produtividade no Serviço Público – PPQSV.*

EPSTEIN, M. MANZONI, J. F. *Implementing corporate strategy: from tableaux de board to BSCs. European Management Journal*, v.16, n.2, abril 1998.

FERNANDES, P.M. *Indicadores de desempenho e sua medição. Contribuições do Balanced Scorecard.* São Paulo: FGV, 2002 (dissertação).

KAPLAN, R. S.,NORTON, D.P. *Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review.* Boston, set-out 2000, p. 167-176.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S., NORTON, D.P. *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system.* Boston: Harvard Business Review, v. 74, Iss. 1, p. 75-85, Jan./Feb. 1996.

MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning.* New York: Free Press, 1994.

NAKAMURA, W.T., MINETA, R.K.N. *Identificação dos fatores que induzem ao uso do Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica.* 26. ENANPAD 2002. Salvador: Anais, 2002.

ROCHA, D.J.A. *Desenvolvimento do Balanced Scorecard para uma instituição de ensino superior privada.* Florianópolis: UFSC, 2000 (dissertação).

RODRIGUES, J.R.G. *BSC: modismo passageiro ou poderosa abordagem da gestão.* Gazeta Mercantil, 03 out. 2002.

PLANILHAS BALANCE SCORECARD (BSC)

**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
4º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR METROPOLITANO
PLANOP - PLANO OPERACIONAL**

CRITÉRIOS DE ESTABELECIMENTO DA META PARA JUNHO/05

TIPO DE DELITO	ABRIL ¹	MAIO ¹	EVOLUÇÃO
HOMICÍDIOS	5	4	-20,00%
ROUBO DE VEÍCULOS	94	120	27,66%
FURTO DE VEÍCULOS	95	80	-15,79%
ROUBO OUTROS	100	100	0,00%

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO 4º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR METROPOLITANO PLANOP - PLANO OPERACIONAL			1ª
			Cia PM
PLANILHA PARA DETERMINAÇÃO DA META			
META		JUNHO	2005
		mai/05	PERCENTUAL
MÊS ANTERIOR	120	10,0%	META
		mai/04	VARIÇÃO 2004-2005
ANO ANTERIOR	150	-28,0%	

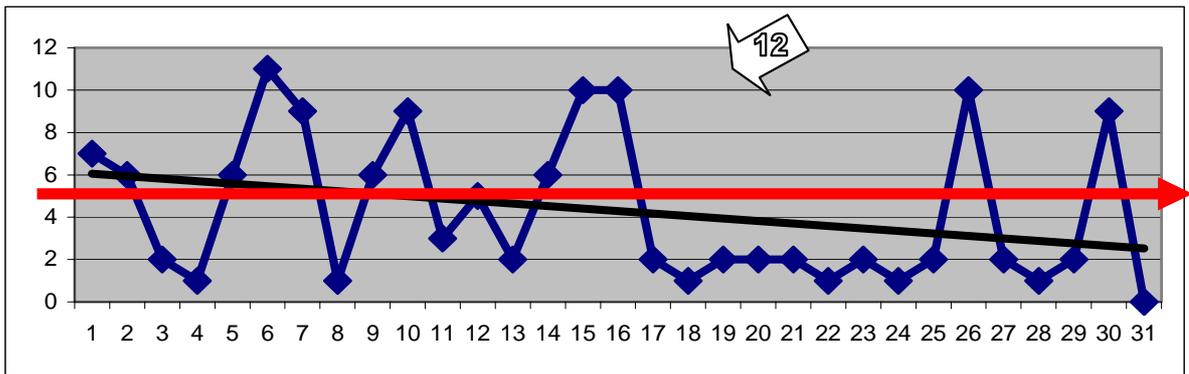
META A SER TRABALHADA
ROUBO DE VEÍCULOS

- 1- Diagnóstico dos delitos
 2 – Definir meta a ser trabalhada, com base na maior evolução criminal.
 3 – Identificação da Meta
 4 – Designação do percentual de redução criminal a ser aplicado à meta

**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
QUARTO BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR METROPOLITANO
PLANOP - PLANO OPERACIONAL**

Planilha de Acompanhamento Diário - ROUBO DE VEICULOS					JUNHO		2005				
META ATUAL		120		MÊS ANTERIOR		145		ANO ANTERIOR		154	
Total Acumulado		133		Total Acumulado		133		Total Acumulado		133	
		11%				-8%				-14%	
MÉDIA DIÁRIA		4,0									

Dia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	DOMA	
Eq A	1	0	1	0	1	4	2	0	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	33
Eq B	1	0	1	0	5	0	4	0	5	0	1	0	1	0	4	4	1	0	1	1	1	0	1	0	1	4	1	0	1	4	0	0	42
Eq C	5	1	0	1	0	5	1	0	0	5	1	4	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33
Eq D	0	5	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	25
Tota	7	6	2	1	6	11	9	1	6	9	3	5	2	6	10	10	2	1	2	2	2	1	2	1	2	10	2	1	2	9	0	133	

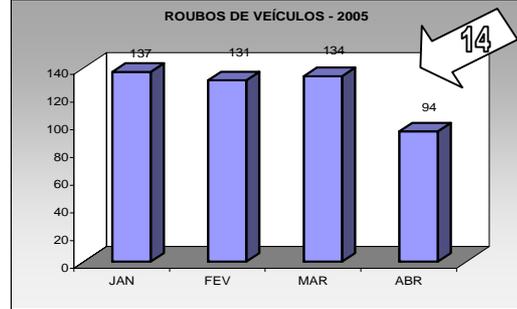
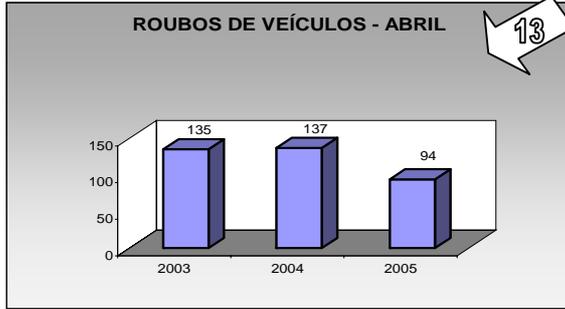


OBS: ESSE DIAGNÓSTICO SERÁ REALIZADO PARA OS DEMAIS DELITOS ALVOS DE CONTROLE DA SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA (SSP)

- 7 – Cálculo limite da média de delitos diários
- 8 – Quadro demonstrativo de acompanhamento diário
- 9 – % acumulado em relação à meta estabelecida
- 10 – % acumulado em relação ao mês anterior
- 11 – % acumulado em relação ao ano anterior
- 12 – Gráfico Indicador das sazonalidades da Meta

**QUARTO BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR METROPOLITANO
PLANOP - PLANO OPERACIONAL
GRÁFICOS E PROJEÇÕES**

ROUBOS DE VEÍCULOS													
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
2003	116	131	133	135	129	131	128	126	127	138	138	124	1556
2004	142	141	145	137	144	139	137	144	144	144	142	122	1681
2005	137	131	134	94									496
2006													0



Ano	Média Mensal	Total
2004	140,1	1681,0
2005	124,0	1488,0
PROJEÇÃO	REDUÇÃO	-11,5



**HOMICÍDIOS
ROUBOS DE VEÍCULOS
FURTOS DE VEÍCULOS
ROUBOS OUTROS
FURTOS OUTROS**

INÍCIO

OBS: ESSE DIAGNÓSTICO SERÁ REALIZADO PARA OS DEMAIS DELITOS ALVOS DE CONTROLE DA SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA (SSP)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL - INDICADOR DO CUMPRIMENTO DA META

P. CIA	META	ROUBO DE VEÍCULOS				PONTOS		
		2005		Var. (%) MENSAL	Var. (%) ANUAL	Variação Mensal	Variação Anual	SOMA
		anterior	atual					
JAN	115	130	115	-12%	0%	1,50	1,00	2,50
P. CIA	META	FURTO OUTROS				PONTOS		
		2005		Var. (%) MENSAL	Var. (%) ANUAL	Variação Mensal	Variação Anual	SOMA
		anterior	atual					
FEV	351	300	333	11%	-5%	0,00	1,00	1,00
P. CIA	META	FURTO DE VEÍCULOS				PONTOS		
		2005		Var. (%) MENSAL	Var. (%) ANUAL	Variação Mensal	Variação Anual	SOMA
		anterior	atual					
MAR	134	120	105	-13%	-22%	1,50	1,50	3,00
P. CIA	META	ROUBO DE VEÍCULOS				PONTOS		
		2005		Var. (%) MENSAL	Var. (%) ANUAL	Variação Mensal	Variação Anual	SOMA
		anterior	atual					
ABR	110	141	100	-15%	9%	1,50	0,00	
P. CIA	META	FURTO DE VEÍCULOS				PONTOS		
		2005		Var. (%) MENSAL	Var. (%) ANUAL	Variação Mensal	Variação Anual	SOMA
		anterior	atual					
MAI	129	158	127	-20%	-2%	1,50	1,00	2,50
P. CIA	META	FURTO DE VEÍCULOS				PONTOS		
		2005		Var. (%) MENSAL	Var. (%) ANUAL	Variação Mensal	Variação Anual	SOMA
		anterior	atual					
JUN						0,00	0,00	0,00

PONTUAÇÃO	
P. Cia PM	
JAN	2,500
FEV	1,000
MAR	3,000
ABR	1,500
MAI	2,500
JUN	0,000
JUL	0,000
AGO	0,000
SET	0,000
OUT	0,000
NOV	0,000
DEZ	0,000
Soma	0,875

PONTUAÇÃO			
	% Mês	% ANO	SOM A
	1,5	1,5	3,0
	1,0	1,0	2,0
	0,0	0,0	0,0

- 13 – Gráfico Comparativo ano a ano
- 14 – Gráfico da Evolução anual
- 15 – Projeção anual com identificador de porcentagem do aumento ou redução do delito
- 16 – Variação Mensal e anual
- 17 – Pontuação em face da variação mensal e da anual
- 18 – Pontuação Mensal

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL - INDICADORES CRIMINAIS

4º BPM/M		ROUBO DE VEÍCULOS				PONTOS		
1ª Cia	2004	2005		Var. (%) MENSAL	Var. (%) ANUAL	Variação Mensal	Variação Anual	SOMA
		anterior	atual					
Jan	42	22	37	68%	-12%	0,00	0,50	0,50
Fev	41	37	31	-16%	-24%	0,50	0,50	1,00
Mar	45	31	34	10%	-24%	0,00	0,50	0,50
Abr	37	34	34	0%	-8%	0,25	0,25	0,50
Mai	44	34		-100%	-100%	0,50	0,50	1,00
Jun	39				-100%	0,00	0,50	0,50
Jul	37	0			-100%	0,00	0,50	0,50
Ago	44				-100%	0,00	0,50	0,50
Set	44	0			-100%	0,00	0,50	0,50
Out	44				-100%	0,00	0,50	0,50
Nov	42	0			-100%	0,00	0,50	0,50
Dez	22				-100%	0,00	0,50	0,50
TOTAL	481	158	136	-14%	-72%	0,50	0,50	1,00

PONTUAÇÃO	
JAN	3,00
FEV	1,75
MAR	2,50
ABR	1,00
MAI	4,00
JUN	2,00
JUL	2,00
AGO	2,00
SET	2,00
OUT	2,00
NOV	2,00
DEZ	2,00

20

4º BPM/M		FURTO DE VEÍCULOS				PONTOS		
1ª Cia	2004	2005		Var. (%) MENSAL	Var. (%) ANUAL	Variação Mensal	Variação Anual	SOMA
		anterior	atual					
Jan	122	85	101	19%	-17%	0,00	0,50	0,50
Fev	112	101	138	37%	23%	0,00	0,00	0,00
Mar	137	138	135	-2%	-1%	0,25	0,25	0,50
Abr	104	135	158	17%	52%	0,00	0,00	0,00
Mai	129	158		-100%	-100%	0,50	0,50	1,00
Jun	107				-100%	0,00	0,50	0,50
Jul	109	0			-100%	0,00	0,50	0,50
Ago	151				-100%	0,00	0,50	0,50
Set	143	0			-100%	0,00	0,50	0,50
Out	143				-100%	0,00	0,50	0,50
Nov	102	0			-100%	0,00	0,50	0,50
Dez	85				-100%	0,00	0,50	0,50
TOTAL	1444	617	532	-14%	-63%	0,50	0,50	1,00

19

4º BPM/M		ROUBO OUTROS				PONTOS		
1ª Cia	2004	2005		Var. (%) MENSAL	Var. (%) ANUAL	Variação Mensal	Variação Anual	SOMA
		anterior	atual					
Jan	174	166	125	-25%	-28%	0,50	0,50	1,00
Fev	146	125	138	10%	-5%	0,00	0,25	0,25
Mar	164	138	116	-16%	-29%	0,50	0,50	1,00
Abr	145	116	148	28%	2%	0,00	0,00	0,00
Mai	165	148		-100%	-100%	0,50	0,50	1,00
Jun	153				-100%	0,00	0,50	0,50
Jul	162	0			-100%	0,00	0,50	0,50
Ago	177				-100%	0,00	0,50	0,50
Set	152	0			-100%	0,00	0,50	0,50
Out	146				-100%	0,00	0,50	0,50
Nov	143	0			-100%	0,00	0,50	0,50
Dez	166				-100%	0,00	0,50	0,50
TOTAL	1893	693	527	-24%	-72%	0,50	0,50	1,00

19

4º BPM/M		FURTO OUTROS				PONTOS		
1ª Cia	2004	2005		Var. (%) MENSAL	Var. (%) ANUAL	Variação Mensal	Variação Anual	SOMA
		anterior	atual					
Jan	311	381	201	-47%	-35%	0,50	0,50	1,00
Fev	317	201	227	13%	-28%	0,00	0,50	0,50
Mar	345	227	307	35%	-11%	0,00	0,50	0,50
Abr	361	307	320	4%	-11%	0,00	0,50	0,50
Mai	344	320		-100%	-100%	0,50	0,50	1,00
Jun	309				-100%	0,00	0,50	0,50
Jul	392	0			-100%	0,00	0,50	0,50
Ago	368				-100%	0,00	0,50	0,50
Set	286	0			-100%	0,00	0,50	0,50
Out	316				-100%	0,00	0,50	0,50
Nov	302	0			-100%	0,00	0,50	0,50
Dez	378				-100%	0,00	0,50	0,50
TOTAL	4029	1436	1055	-27%	-74%	0,50	0,50	1,00

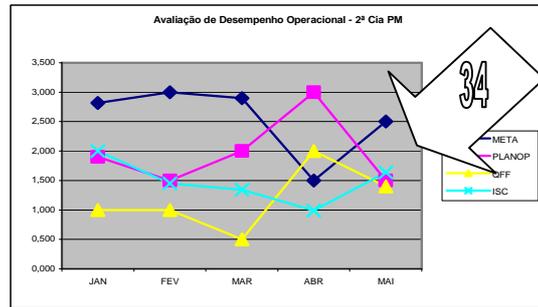
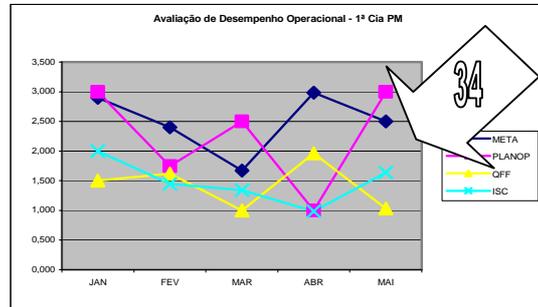
19

19 – Variação e Pontuação mensal e anual dos outros delitos

20 – Consignação mensal dos pontos referentes à redução mensal e anual dos delitos

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
QUARTO BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR METROPOLITANO
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL - GRÁFICO DOS INDICADORES

CIA	MÊS	META	PLANOP	QFF	ISC	TOTAL
1ª Cia	JAN	2,900	3,000	1,500	2,000	9,400
	FEV	2,400	1,750	1,620	1,450	7,220
	MAR	1,670	2,500	1,000	1,340	6,510
	ABR	2,984	1,000	1,960	0,987	6,931
	MAI	2,500	3,000	1,032	1,637	8,169
	JUN	0,000	0,000			0,000
	JUL	0,000	0,000			0,000
	AGO	0,000	0,000			0,000
	SET	0,000	0,000			0,000
	OUT	0,000	0,000			0,000
	NOV	0,000	0,000			0,000
	DEZ	0,000	0,000			0,000
2ª Cia	JAN	2,816	1,900	1,000	2,000	4,900
	FEV	3,000	1,500	1,000	1,450	3,950
	MAR	2,900	2,000	0,500	1,340	3,840
	ABR	1,500	3,000	2,000	0,987	5,987
	MAI	2,500	1,500	1,400	1,637	4,537
	JUN	0,000	0,000			0,000
	JUL	0,000	0,000			0,000
	AGO	0,000	0,000			0,000
	SET	0,000	0,000			0,000
	OUT	0,000	0,000			0,000
	NOV	0,000	0,000			0,000
	DEZ	0,000	0,000			0,000



Obs: Gráficos comparativos para todas as Cias PM.

QUARTO BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR METROPOLITANO
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL
RANKING MENSAL

MÊS: MAIO / 2005

PLANOP		QFF		ÍND. SATISF. CLIENTE	
OPM	PONTUAÇÃO	OPM	PONTUAÇÃO	OPM	PONTUAÇÃO
1ª Cia	6,000	1ª Cia	1,032	1ª Cia	1,900
2ª Cia	6,000	2ª Cia	1,032	2ª Cia	1,115
3ª Cia	6,000	3ª Cia	1,032	3ª Cia	1,547
4ª Cia	6,000	4ª Cia	0,968	4ª Cia	1,687
5ª Cia	6,000	5ª Cia	0,806	5ª Cia	1,789

CLASSIFICAÇÃO FINAL

OPM	PONTUAÇÃO	OPM	OPM	PONTOS
1ª Cia	8,932	1ª Colocada	1ª Cia PM	8,932
2ª Cia	8,147	2ª Colocada	4ª Cia PM	8,655
3ª Cia	8,579	3ª Colocada	5ª Cia PM	8,595
4ª Cia	8,655	4ª Colocada	3ª Cia PM	8,579
5ª Cia	8,595	5ª Colocada	2ª Cia PM	8,147

- 33 – Pontuação Mensal dos Critérios (Meta, PLANOP, QFF e ISC)
- 34 – Gráfico de Evolução Mensal dos Critérios (Meta, PLANOP, QFF e ISC)
- 35 – Ranking Mensal do PLANOP
- 36 – Ranking Mensal do QFF
- 37 – Ranking Mensal do ISC
- 38 – Ranking Mensal de Classificação da Avaliação de Desempenho Operacional das Companhias PM