

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

GÉSSICA DAIANA LEMOS DA COSTA

**DIAGNÓSTICO PARA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA BSC NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DE UM BATALHÃO DE
POLÍCIA MILITAR**

CAXIAS DO SUL

2022

GÉSSICA DAIANA LEMOS DA COSTA

**DIAGNÓSTICO PARA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA BSC NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DE UM BATALHÃO DE
POLÍCIA MILITAR**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de graduação em Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul.

Orientador TCCI: Prof. Dr. Mateus Panizzon
Orientador TCC II: Prof. Dr. Mateus Panizzon

CAXIAS DO SUL

2022

GÉSSICA DAIANA LEMOS DA COSTA

**DIAGNÓSTICO PARA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA BSC NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DE UM BATALHÃO DE
POLÍCIA MILITAR**

Monografia apresentada como requisito para
obtenção do título de graduação em Bacharel
em Administração pela Universidade de Caxias
do Sul.

Orientador TCCI: Prof. Dr. Mateus Panizzon
Orientador TCC II: Prof. Dr. Mateus Panizzon

Aprovado (a) em: 27/06/2022

Banca Examinadora

Prof. M. e. Sidnei Alberto Fochesatto
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. M. a. Maria Goréte do Amaral Gedoz
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho a todos que fizeram parte da minha trajetória acadêmica e que direta ou indiretamente contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui. Dedico também para as pessoas que de certa forma contribuíram para meu crescimento pessoal e especialmente para minha irmã Elizabete Lemos Bernardi para que sempre lembre que para realizar é preciso acreditar.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que colaboraram com a realização deste trabalho. Especialmente ao meu orientador Professor Mateus Panizzon, que foi fundamental em diversas etapas e me auxiliou de maneira muito competente repassando um pouco de seu vasto conhecimento e experiência. Agradeço também de forma especial ao Maj. Soccol e ao Cap. Turra, comandantes do 4ºBPChoque, que de maneira muito solícita e prestativa auxiliaram e apoiaram a realização deste trabalho, além de todos os integrantes do batalhão que colaboraram individualmente com as informações necessárias para a realização de todas as etapas deste TCC.

RESUMO

Este trabalho de pesquisa aborda o diagnóstico para implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) em um batalhão da Brigada Militar em Caxias do Sul (Rio Grande do Sul), uma organização de prestação de serviços públicos na área de segurança pública. Nesta finalidade se buscou amparo nos documentos da própria instituição, os quais declararam a missão, visão e objetivos estratégicos, estes são itens primordiais para o desenvolvimento da metodologia BSC e suas perspectivas. Como objetivos específicos este projeto buscou: a) Compreender corretamente a abordagem do Balanced Scorecard (BSC); b) Compreender a abordagem BSC para a Administração Pública; c) Realizar diagnóstico para futura implantação da metodologia do BSC no 4º Batalhão de Choque; d) Desenvolver base de dados para construir estratégias de desempenho com base nos objetivos estratégicos do 4ºBPChoque; e) Criar meios para auxiliar no planejamento estratégico em nível de batalhão, tendo como base a missão, visão e valores elencados pela Brigada Militar, priorizando a formulação de objetivos nas quatro perspectivas sugeridas pelo BSC e as relações de causa e efeito. Foi utilizada uma abordagem quantitativa com a realização de uma pesquisa de campo com os membros do batalhão, para compreender melhor a realidade estratégica da unidade, aplicando-se questionários de forma amostral, tendo 72 respostas de policiais militares do 4ºBPChoque com objetivo de demonstrar o ponto de vista dos PMs frente à unidade. Como resultados, foram identificados os pontos nas dimensões de missão, resultados, programas, recursos, gestão, informações, valores e desenvolvimento. As análises de alfa de cronbach confirmaram o instrumento como confiável para diagnóstico e monitoramento, e dos resultados obtidos, foi proposta uma arquitetura de mapa estratégico para o batalhão, possibilitando a proposição de estratégias e indicadores convergentes. O trabalho também apresenta uma nova perspectiva para introdução do BSC, partindo-se da realidade e dos dados, e não de planejamentos mais abstratos. Desta maneira os recursos desenvolvidos ao longo do projeto contribuem para a gestão estratégica e fortalecimento da gestão no setor público.

Palavras-chave: *balanced scorecard*; Brigada Militar; serviço público; planejamento estratégico.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Território de atuação do 4ºBPCHOQUE	19
Figura 2 – Organograma da Brigada Militar	20
Figura 3 – Mapa estratégico - Brigada Militar 2019-2023.....	23
Figura 4 – Racionalização do emprego da tropa do 4º BPCChoque	26
Figura 5 – Tabela Organizacional do 4ºBPChoque	27
Figura 6 – As quatro perspectivas do BSC	38
Figura 7 – Planejamento Estratégico	39
Figura 8 – Gerenciamento da estratégia: quatro processos.....	48
Figura 9 – Batalhão como referência em polícia ostensiva	61
Figura 10 – O Batalhão cumpre sua missão de proteger a sociedade?	62
Figura 11 – O Batalhão previne a violência e a criminalidade?	63
Figura 12 – O Batalhão reprime a violência e a criminalidade?	64
Figura 13 – O Batalhão preserva a ordem pública?	65
Figura 14 – O Batalhão promove e preserva a segurança pública.....	66
Figura 15 – O Batalhão tem aperfeiçoado.....	67
Figura 16 – O Batalhão tem fortalecido seu Sistema de Governança?.....	67
Figura 17 – O Batalhão tem reestruturado e organizado seus processos?.....	68
Figura 18 – O Batalhão tem aperfeiçoado suas Tecnologias de Informação e Comunicação?	69
Figura 19 – O Batalhão tem fortalecido a integração com a Sociedade e os órgãos de Estado?	70
Figura 20 – O Batalhão tem modernizado a gestão e os serviços prestados, qualificando sua gestão e processos?	71
Figura 21 – O Batalhão tem promovido à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores?.....	72
Figura 22 – O Batalhão tem sido potencializado como instituição?	73
Figura 23 – O Batalhão tem desenvolvido permanentemente o policial militar?	74
Figura 24 – O Batalhão tem valorizado os policiais militares e a instituição?.....	75
Figura 25 – O Batalhão tem assegurado a obtenção de recursos financeiros para o cumprimento de sua missão e visão?	76
Figura 26 – O Batalhão tem desenvolvido o ingresso regular de efetivo para o cumprimento de sua missão?.....	77

Figura 27 – O Batalhão tem potencializado o ingresso e a utilização de recursos para o cumprimento de sua missão?.....	78
Figura 28 – Proatividade, Profissionalismo e Excelência	79
Figura 29 – Legalidade, Transparência e Responsabilidade Social.....	80
Figura 30 – Ética, Comprometimento e Lealdade	81
Figura 31 – Hierarquia e Disciplina	82
Figura 32 – Respeito entre os colegas modernos e antigos	83
Figura 33 – Comprometimento com as missões	84
Figura 34 – Controle de Distúrbios.....	85
Figura 35 – Ocupação, Defesa e Retomada de pontos Sensíveis	86
Figura 36 – Intervenção em conflitos relativos à posse e ao uso de terras e imóveis rurais e urbanos	87
Figura 37 – Repressão à rebelião e motins em presídios	88
Figura 38 – Eventos esportivos de grande porte.....	89
Figura 39 – Área de inteligência do batalhão	90
Figura 40 – O efetivo existente é adequado para as demandas do batalhão?	91
Figura 41 – Os equipamentos e materiais fornecidos pelo batalhão são suficientes para as missões empregadas?	92
Figura 42 – O Batalhão tem avançado nos usos de novas Tecnologias a favor de suas missões?.....	93
Figura 43 – Os recursos financeiros que o batalhão possui são adequados para suas necessidades?	94
Figura 44 – O efetivo operacional possui suporte adequado para agilizar as operações?.....	95
Figura 45 – O tempo de planejamento das operações é adequado para um planejamento eficaz?	96
Figura 46 – O Batalhão possui parcerias importantes com a comunidade em geral?	97
Figura 47 – Considera adequada a disponibilidade de suporte legal para as operações.....	98
Figura 48 – O Batalhão possui boa imagem perante a comunidade e isso ajuda a sustentar as operações?	99
Figura 49 – Indicadores e ferramentas utilizadas pelo batalhão para medir a criminalidade	100

Figura 50 – Conhece quais são os indicadores usados pelo batalhão?.....	101
Figura 51 – Conhece o programa AVANTE?	102
Figura 52 – Conhece os dados e estatísticas do batalhão?	103
Figura 53 – Acredita que a divulgação desses dados pode contribuir para gerar motivação na tropa?	104
Figura 54 – Tem conhecimento sobre Programas e Projetos existentes no batalhão?	105
Figura 55 – Acredita que projetos internos podem contribuir para elevar o espírito de equipe entre os integrantes do batalhão?	106
Figura 56 – Conhece algum programa ou projeto da Brigada Militar?	107
Figura 57 – Conhece alguém que já foi beneficiado por algum programa ou projeto realizado pelo batalhão?	108
Figura 58 – Matriz SWOT	109
Figura 59 – Pearson's r heatmap	119
Figura 60 – Clusters	120
Figura 61 – Arquitetura para BSC	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisa quantitativa	58
Quadro 2 – Resultados da pesquisa aplicada	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mapa de estratégia.....	44
Tabela 2 – Missão.....	112
Tabela 3 – Gestão.....	113
Tabela 4 – Desenvolvimento.....	114
Tabela 5 – Valores.....	115
Tabela 6 – Resultados.....	115
Tabela 7 – Recursos.....	116
Tabela 8 – Informações.....	117
Tabela 9 – Programas.....	118

LISTA DE SIGLAS

BAvBM	Batalhão de Aviação da Brigada Militar
BM	Brigade Military
BOPE	Batalhão de Operações Especiais
BPChoque	Batalhão de Polícia de Choque
BSC	Balanced Scorecard
CPChoque	Comando de Polícia de Choque
PISEG	Programa de Incentivo ao Aparentamento da Segurança Pública do Rio Grande do Sul.
PM	Polícia Militar
PMRS	Polícia Militar Do Rio Grande Do Sul
UOp	Unidade De Execução Operacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO	16
1.1.1	Estrutura organizacional do 4º batalhão de polícia de choque	27
1.2	OBJETIVOS	30
1.3	JUSTIFICATIVA	30
2	REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	32
2.2	CONCEITO DE GESTÃO	33
2.3	ADMINISTRAÇÃO E A SEGURANÇA PÚBLICA	35
2.4	BALANCED SCORECARD (BSC)	37
2.5	BSC E SUAS QUATRO PERSPECTIVAS	38
2.6	METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO BSC DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO PARA UM BATALHÃO DE POLÍCIA DE CHOQUE	39
2.7	MAPA ESTRATÉGICO	44
2.8	BSC E A ATUAL REALIDADE DE MERCADO	46
2.9	IMPLANTAÇÃO DO BSC	47
2.10	ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS	50
2.11	BALANCED SCORECARD E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	51
3	METODOLOGIA	54
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	54
3.2	DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA	54
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	55
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	56
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	57
4.1	PERCEPÇÃO SOBRE O MAPA ESTRATÉGICO 2019-2023	61
4.2	PERCEPÇÃO SOBRE OS VALORES	78
4.3	PERCEPÇÃO SOBRE AS OPERAÇÕES	84
4.4	PERCEPÇÃO SOBRE OS RECURSOS	89
4.5	PERCEPÇÃO SOBRE OS INDICADORES	100
4.6	PERCEPÇÃO SOBRE PROGRAMAS E PROJETOS	104

5	ANÁLISE SWOT	108
6	ANÁLISES AVANÇADAS	111
6.1	MISSÃO	112
6.2	GESTÃO	113
6.3	DESENVOLVIMENTO.....	114
6.4	VALORES	114
6.5	RESULTADOS	115
6.6	RECURSOS.....	116
6.7	INFORMAÇÕES.....	117
6.8	PROGRAMAS	117
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
	REFERÊNCIAS	126
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS USADO PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA MEMBROS DO BATALHÃO DE CHOQUE	128

1 INTRODUÇÃO

As instituições públicas de forma geral foram criadas para suprir as necessidades que a sociedade tem e não podem ser supridas de maneira particular, em especial as de segurança pública, visto que um serviço completo como o que existe dificilmente seria realizado por empresas particulares. É necessário que os serviços sejam de qualidade e primem pela manutenção da ordem pública, usando os meios que forem necessários para cumprir a missão. (MONET, 2006 p.130) diz que “a manutenção da tranquilidade e da paz públicas, a prevenção ou a dissuasão das atividades criminosas dependem de múltiplos fatores sobre os quais a polícia não tem muito domínio (...)”. Durante algum tempo, tentou-se utilizar a polícia de maneira a satisfazer interesses que pertenciam à minoria: aqueles que detêm o grande poder da decisão. Deste modo, era interessante que se mantivesse as policias desqualificadas e sem preparo técnico. Atualmente o cenário modificou-se e cada vez mais existe a exigência que as policias tenham alto grau de aperfeiçoamento.

A ordem na rua, mesmo quando beneficia a maioria, jamais é uma ordem neutra: de um modo ou de outro, ela se identifica com as representações sociais e os interesses daqueles que, por caminhos diversos, estão em condições de influir no conteúdo das tarefas policiais. (MONET, 2006, p.108).

As organizações, na atualidade, recebem pressão e modificações advindas do meio externo, os quais estão inseridos, o que exige um grau maior de planejamento e verificação dos indicadores de desempenho. Por isso, a aplicação de ferramentas de gestão tem se tornado primordial para que as metas desenhadas sejam alcançadas, mantendo e melhorando cada vez mais o seu funcionamento total e eficiente. As instituições do setor público, por óbvio, demonstram singularidades, mas também precisam utilizar modelos gerenciais que sejam adequados ao seu funcionamento e que possibilitem o cumprimento das suas responsabilidades legais, desta maneira, quando se torna necessário tomar decisões de forma estratégica, estas necessitam ser embasadas em planejamento, tornando-se incoerente que recebam apenas influência de caráter emergencial ou que receba apenas influências externas.

Uma das ferramentas administrativas que pode ser muito bem adaptada e

utilizada no âmbito da administração pública é o Balanced Scorecard – BSC. Nesta ferramenta os objetivos são apresentados separadamente em blocos de análises, que são estruturados através de quatro perspectivas, sendo elas: “a) Financeira (...) b) Clientes (...) c) Processos internos (...) d) Relações de Causa e efeito/Vetores de desempenho (...)” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26). O processo de formulação do BSC tem como ponto de partida a definição da missão, visão e valores da organização para que posteriormente seja possível definir quais as melhores estratégias para alcançar os objetivos previstos em cada uma das perspectivas (FERNANDES; FURTADO; FERREIRA, 2016, p. 218). Assim percebemos a possibilidade do uso do BSC no âmbito da administração pública, utilizando-se de adaptações dos pontos de vista tradicionais e focando nas adversidades que a sociedade e as organizações impõem.

Não ficando indiferente diante da demonstração da importância deste estudo, a Brigada Militar, representada pelo 4ºBPCHOque, instituição que faz parte da administração pública do Rio Grande do Sul, se propõe em contribuir para modernizar a administração pública tradicional e, sobretudo, mais preparada organicamente para o enfrentamento dos desafios do desenvolvimento. Contudo, a ausência de estatísticas que apresentem a informação sobre o número de polícias no Brasil em geral e de maneira especial as militares, que utilizam o planejamento estratégico como um instrumento para gestão, demonstrando as dificuldades em se estabelecer de maneira objetiva missão, visão, objetivos e as metas. Deste modo, na presente dissertação optou-se pelo uso de uma ferramenta administrativa para a Brigada Militar. Contudo, entre os instrumentos disponíveis, o BSC foi elencado como um instrumento que pode auxiliar a desenvolver e monitorar indicadores com foco em suas metas.

O uso do BSC revela-se importante no momento em que se busca transformar a eficiência na gestão estratégica de uma instituição pública, que procura através de seus lastros interligar seu funcionamento com auxílio da relação de causa e efeito. Através do mencionado se busca melhorar os resultados e sempre que seja necessário pode-se questionar sobre a disposição entre os objetivos e as metas institucionais, de acordo com Kaplan e Norton (2008, p. 32), “fornece através do mapa estratégico, uma arquitetura para a integração das estratégias e operações de diversas unidades dispersas do empreendimento total”. Esta compreensão demonstra a maneira que a estratégia

está ligada a ativos intangíveis e também aos processos criadores de valor por meio das quatro perspectivas que são interligadas.

Diante das discussões elencadas, principalmente quando se refere a questões de gestão pública, o questionamento que será o norteador do presente trabalho pode ser construído do seguinte modo: como possibilitar a melhora na gestão dos serviços prestados pelo 4º Batalhão de Polícia de Choque de Caxias do Sul por meio do uso do BSC adequado ao serviço público?

1.1 TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO

Diante do contexto atual esse tema ganha cada vez mais relevância, principalmente devido ao grande destaque que as instituições públicas vêm ganhando, especialmente graças aos reflexos deixados pela pandemia. Em especial também as ações das polícias tem ocupado espaço cada vez maior nas mídias e a população questionado se suas atuações ocorreram de maneira técnica ou não. Isso se comprova através do comportamento da população e suas manifestações públicas.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 144, Inciso V, “a segurança pública é um dever do Estado, direito e responsabilidade de todos e é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio”. Além das referidas atribuições mencionadas no artigo, a polícia militar detém outras responsabilidades que são primordiais para seu funcionamento e sua estrutura assemelha-se a uma empresa.

As instituições públicas no Brasil, de forma geral, não são tratadas com a mesma seriedade que empresas privadas. Existem diversas ferramentas, indicadores e métodos de gestão, mas dificilmente vemos esses métodos aplicados em instituições públicas. Muitas vezes as pessoas que estão no controle de tais instituições não possuem a formação e/ou capacitação adequada para tal cargo, sendo outra sua área de formação ou por vezes sem nenhuma formação.

Os serviços oferecidos pela administração pública geral podem ser muito mais eficientes e eficazes, além de otimizados caso sua administração correta fosse levada em conta, com auxílio da aplicação das técnicas e ferramentas mais simples ou mais complexas, observando sempre sua finalidade que é satisfazer o bem comum, diferente da administração privada. Neste sentido podemos definir a

administração pública da seguinte forma:

A Administração Pública, num sentido amplo, designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. Assim, a Administração Pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum. (PEREIRA, 2018, p.74).

Para a definição de administração pública objetivar o bem comum é um dos principais pilares que devem existir nas instituições. Administrar muito bem o patrimônio público é dever daqueles que trabalham diretamente neste serviço, pois a eficácia neste processo terá como consequência uma entrega ainda melhor de serviços que visam o bem comum.

As instituições militares possuem diversas peculiaridades relacionadas com o rigor militar e a hierarquia e disciplina, particularmente a Brigada Militar, instituição que está próximo de completar 184 anos e possui estrutura similar a uma empresa privada. Além do serviço policial militar conhecido por toda a sociedade é necessário efetivo para realizar diversos serviços internos relacionados com a operacionalidade e funcionamento da instituição. Podemos citar como exemplo a parte administrativa, com diversos setores, entre eles logística e recursos humanos, além de departamentos como o departamento de saúde que conta com diversos profissionais militares com formação específica e o departamento de música que possui uma orquestra. Essas duas repartições citadas não se relacionam diretamente com a atividade fim da instituição, mas possuem alto grau de importância.

O Rio Grande do Sul vem demonstrando cada vez mais interesse em atender as necessidades de segurança de sua população, esse engajamento se dá através dos investimentos realizados no setor de segurança pública do Estado nos últimos anos através da contratação de diversos profissionais em diversas áreas e investimento em materiais de qualidade como novas viaturas, armamento e demais materiais necessários para oferecer um serviço de qualidade. Além do aperfeiçoamento técnico e tecnológico, este último principalmente através dos diversos projetos pilotos que se encontram em andamento.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população do Estado do Rio Grande do Sul é estimada em 11.466.630 pessoas (2021) e a extensão territorial é de 281.707.149 km². É o quinto estado mais

populoso do Brasil. Maior parte da população atualmente é urbana, o que torna ainda mais forte a exigência por segurança pública e qualidade de vida, isso tudo aliado ao crescimento e ao surgimento de novas tecnologias. (IBGE, 2021).

Demonstrando a relevância que esta pesquisa traz consigo, ajustado com a atualidade e amplitude alcançada, além de ser de fundamental importância para a sociedade e também para a própria Brigada Militar que é atualmente a responsável do policiamento ostensivo, o que pressupõe um aproveitamento mais eficiente dos recursos que dispõe e conseqüentemente atinja os objetivos desejados através de seu desempenho.

Desta maneira se verifica que com a ajuda de um planejamento para o uso dos recursos providos pelo Estado a instituição poderá tornar-se mais eficiente e eficaz, promovendo uma maior sensação de segurança e melhora em outras funções que lhe são atribuídas. Os gestores estarão mais bem amparados para suas tomadas de decisão, conseqüentemente o desempenho organizacional terá considerável melhora e evolução.

Este subcapítulo tem como propósito delimitar o tema e os problemas de pesquisa que tem como propósito realizar um diagnóstico para implantação da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) para a Gestão Estratégica no contexto da Administração Pública e como delimitantes deste tema apresenta-se um batalhão de polícia militar do Estado do Rio Grande do Sul, especificamente o 4º Batalhão de Polícia de Choque, sediado em Caxias do Sul, um batalhão que presta serviço especializado.

Esta pesquisa estará limitada a realização de diagnóstico para elaboração do *Balanced Scorecard* (BSC) e como programar sua metodologia para a Gestão estratégica de uma empresa pública, no contexto de um Batalhão de Polícia Militar de Caxias do Sul, conforme Figura 1. Desta maneira, através do estudo das estratégias da instituição e da história da unidade damos o pontapé inicial em direção aos objetivos que se deseja alcançar.

Figura 1 – Território de atuação do 4ºBPCHOQUE



Fonte: Polícia Militar do Rio Grande do Sul – 4º BPChoque (2020).

O serviço dentro da instituição possui muitos desdobramentos, alguns que não são relacionados diretamente com a finalidade e com a missão da instituição. A seguir as definições da Brigada Militar (RS) para negócio, missão, visão e valores institucionais:

Negócio Estratégico: Paz social, com tranquilidade e segurança pública.

Missão: Proteger a sociedade, contribuindo para a qualidade de vida e o desenvolvimento no Rio Grande do Sul.

Visão: Ser referência em Polícia Ostensiva, reconhecida pela sociedade como uma Instituição moderna, profissional e efetiva, exercendo na plenitude as atividades policiais para proteção do cidadão.

Valores:

Hierarquia e disciplina

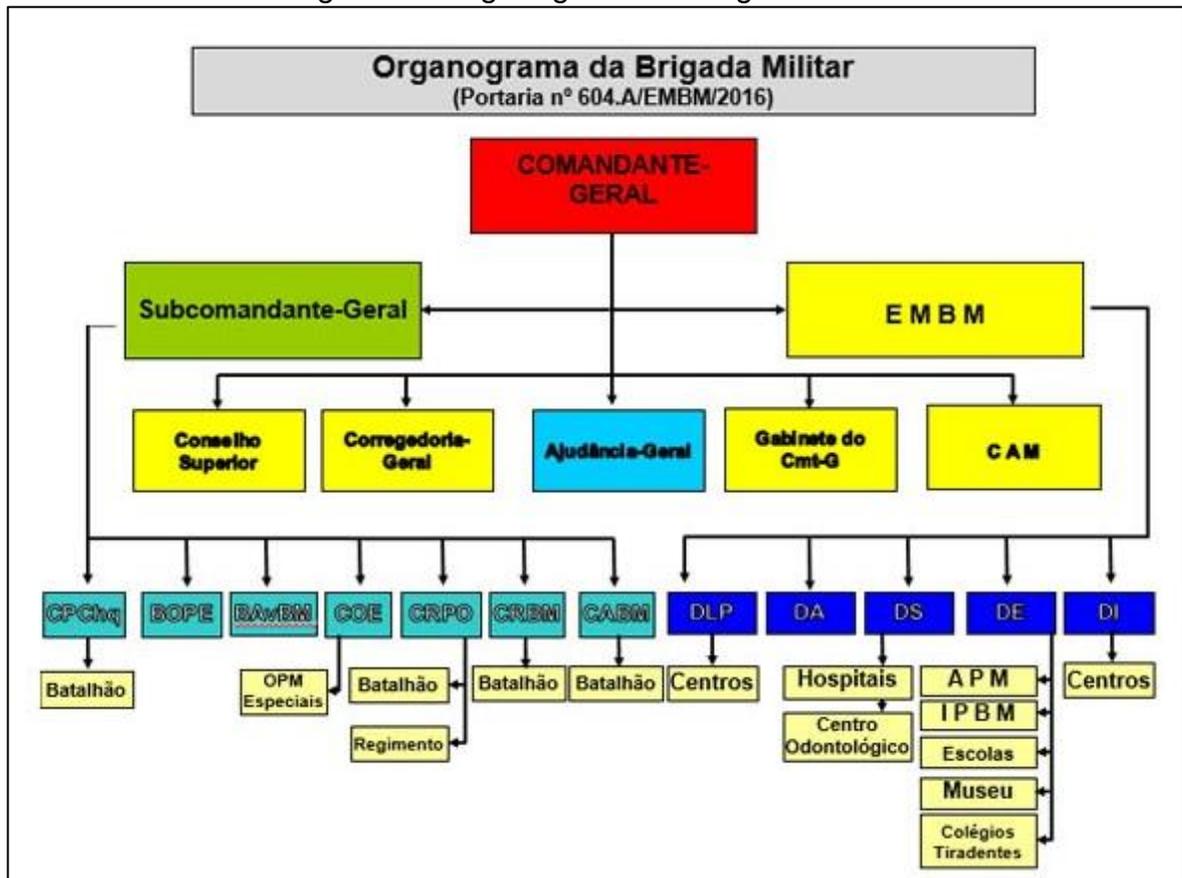
Ética, Comprometimento e Lealdade.

Proatividade, Profissionalismo e Excelência.

Legalidade, Transparência e Responsabilidade Social.

Abaixo, na Figura 2, temos o organograma atual da instituição, mostrando todos os departamentos e hierarquia.

Figura 2 – Organograma da Brigada Militar



Fonte: Brigada Militar (2016).

Por meio do organograma notamos grande semelhança entre uma organização normal privada e a Brigada Militar. Assim também podemos concluir a importância que existe de uma boa administração aplicada aos processos na instituição, principalmente devido ao tamanho e abrangência dos serviços oferecidos. O Rio Grande do Sul é o terceiro estado Brasileiro com maior número de cidades, possui 497 municípios, sendo que a Brigada Militar está presente em todos eles.

Para que exista um controle melhor da prestação dos serviços e até mesmo para distribuição dos recursos o Estado foi dividido entre diversas frações, chamadas de Comandos Regionais de Polícia Ostensiva. Comumente adota-se a abreviação CRPO para se referir a estes comandos e como exemplos podemos citar: CRPO Serra, CRPO Litoral e CRPO Planalto. Esse fracionamento faz parte dos chamados Comandos de Execução e junto a eles existem ainda Comandos que possuem serviços especializados, como o BOPE, BAvBM (Batalhão de Aviação da Brigada Militar) e o Comando de Polícia de Choque.

Cada CRPO possui uma quantidade diferente de cidades sob sua responsabilidade de território, essas cidades são divididas entre os batalhões e cada batalhão subdivide-se em companhias, conforme o tamanho da cidade e do número de servidores lotados nestas.

O Comando de Polícia de Choque possui atualmente seis batalhões de Choque, distribuídos estrategicamente pelo Rio Grande do Sul, com sede nas cidades de Porto Alegre, Santa Maria, Passo Fundo, Caxias do Sul, Pelotas e Uruguaiana, estes batalhões foram criados na ordem mencionada. O presente trabalho tem como alvo de seus estudos o 4º Batalhão de Choque, situado na cidade de Caxias do Sul. A responsabilidade territorial deste batalhão engloba 67 cidades, praticamente a mesma área que pertence ao CRPO Serra. Sua atuação por vezes estende-se a outras regiões, conforme a demanda do serviço.

Importante salientar que na administração pública o modelo burocrático é o mais usado. Estando presente desde a Constituição Federal de 1988 até no direito administrativo brasileiro, ambos possuem fundamentação no formalismo, com base em normas e rigidez em procedimentos.

A formalidade e a burocracia são inerentes à administração pública e desta forma também estão presentes na instituição alvo deste estudo. Tal burocracia tem por propósito controlar os processos, mas pode ocasionar um esquecimento da missão principal, que é o bem comum, caso a instituição volte-se para si mesma e seus procedimentos. Pode tornar os procedimentos internos engessados e demorados, dependendo do número de processos formais para realizar determinada tarefa também podem ocorrer erros frequentes por parte do operador responsável, causando assim mais demora e um transtorno administrativo. Assim sendo, segundo Campos (2013, p. 29), “Informação não é poder. O verdadeiro poder reside na habilidade de coletar, processar e dispor a informação de tal modo a transformá-la em conhecimento que pode ser utilizado para atingir suas metas.”

Assim o BSC poderá auxiliar a instituição como um todo e especificamente o 4º Batalhão de Choque a estabelecer e atingir suas metas. Atualmente a Brigada Militar apoia-se em seu sistema interno denominado AVANTE. Neste sistema existem dados relacionados com a produtividade, dias, horários, locais com incidências de crimes e tipos de crimes, possibilitando montar gráficos de acordo com as preferências desejadas para realizar análises de ocorrências ou análises geográficas por exemplo.

Cabe salientar que este sistema apresenta dados de todo o Rio Grande do Sul, podendo também exibir os dados específicos de cada CRPO. Além dos dados que existem no sistema Avante cada Batalhão pode criar sua própria base de dados com os indicadores de produção referentes a seu serviço prestado. A combinação das duas fontes de dados pode levar a definição de prioridades de atuação. “O gerenciamento pelas diretrizes é uma atividade voltada para solucionar os problemas relativos aos temas prioritários da organização.” Campos (2013, p. 33). Esse gerenciamento tem como principal objetivo auxiliar a tornar as estratégias da organização uma realidade alcançável. O método PDCA é o principal método usado na implantação do gerenciamento pelas diretrizes.

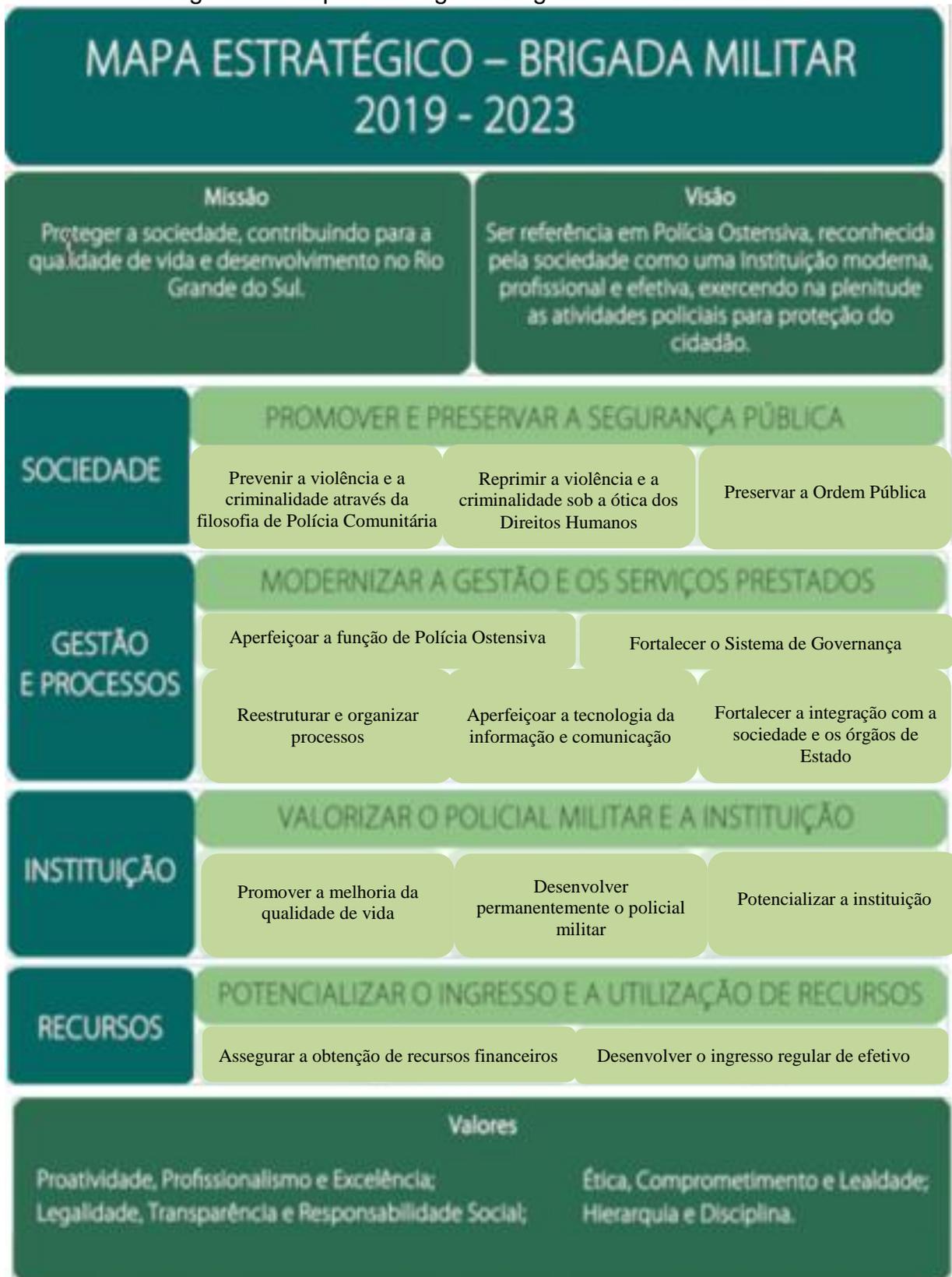
O gerenciamento pelas diretrizes é centrado na concepção de que os resultados são conseguidos pela atuação criativa e dedicada das pessoas. É um sistema que focaliza o esforço de todos. (...) é implementado para conduzir as mudanças que se fazem necessárias para que os resultados possam ser atingidos. No entanto, muitas pessoas ainda acreditam que podem obter resultados sem promover mudanças. (...) o mercado impõe metas desafiadoras, de difícil atingimento. Se nada for feito no processo que gera resultado, a meta não será atingida. (...) (CAMPOS, 2013, p. 41).

Atualmente a Brigada Militar tem utilizado o Sistema Avante como seu sistema interno de informações, este sistema não está ligado a nenhum outro órgão de segurança pública.

O próprio Sistema Avante foi criado com base no gerenciamento pelas diretrizes com a intenção de melhor atender as necessidades da sociedade, as organizações públicas necessitam estar em um constante processo de mudança, seja através do lançamento de novos serviços, na realização de modificações administrativas ou na implantação de melhorias operacionais. Neste intuito devem ser estabelecidas diretrizes estratégicas para a Instituição, as quais guiarão suas ações em longo prazo com o objetivo de sempre melhorar os serviços prestados à sociedade. (INTRANET BM, [20--]).

Segue, na Figura 3, o Mapa estratégico da Brigada Militar de 2019 a 2023.

Figura 3 – Mapa estratégico - Brigada Militar 2019-2023



Fonte: Brigada Militar (2019).

De acordo com a Brigada Militar é utilizada uma metodologia para a definição e priorização das necessidades, tendo como base a prioridade na gestão por resultados, conforme definido abaixo:

Nesse contexto, é necessária uma metodologia estruturada para possibilitar que sejam priorizadas as necessidades mais latentes e, conseqüentemente, sejam definidos os resultados a serem alcançados. A chave para se alcançar esses objetivos está em se criar uma cultura de gestão por resultados, programar de forma organizada projetos e processos estratégicos, disseminar boas práticas entre órgãos da Instituição e pensar o reconhecimento do profissional frente a essas iniciativas.

Com o objetivo de implementar esta cultura na Brigada Militar, foi criado o Programa AVANTE que abrange os seguintes pilares:

- a) **Gestão por Resultados:** Quem tem muitas prioridades acaba por não ter nenhuma. Nesse sentido, é necessário um processo estruturado que envolve todos os servidores para garantir o cumprimento das metas da Instituição, em outras palavras, busca-se transformar estratégias em resultados. Esse processo consiste no desdobramento e acompanhamento das metas estratégicas a serem alcançadas por todas as unidades da Instituição.
- b) **Processos e Projetos:** A reestruturação de processos trabalha aspectos relacionados a processos, estrutura, pessoas e tecnologia, visando à melhoria do desempenho organizacional como no processo de compras e de atendimento a emergências 190. Além disso, busca-se implementar uma cultura de gestão de projetos para que esses estejam alinhados às diretrizes estratégicas da Instituição. Neste primeiro momento estão sendo acompanhados os Projetos de Padronização do Planejamento das Operações Golfinho e da Modernização da Rede de Comunicações.
- c) **Geração de Boas Práticas:** O compartilhamento de iniciativas bem sucedidas visa auxiliar as unidades da Brigada Militar no alcance das metas, estimulando e valorizando a geração e implantação de práticas de sucesso.
- d) **Reconhecimento do Profissional:** Com esses novos instrumentos, objetiva-se valorizar as atitudes dos servidores, desenvolvendo as equipes de trabalho e reconhecendo as conquistas e resultados alcançados, por meio de elogios, comendas e medalhas.

O Desdobramento de Metas é um processo estruturado que visa garantir o atingimento das metas Institucionais designadas a partir da sua Formulação Estratégica. Em outras palavras, busca-se transformar estratégias em resultados através da padronização, disseminação de boas práticas, foco em resultados, alinhamento de esforços e comprometimento de todos os envolvidos.

Para tanto, todos os Oficiais envolvidos receberam treinamento no Método PDCA, o que possibilitou o levantamento estruturado das causas que os impedem de reduzir seus índices e, conseqüentemente, a elaboração de Planos de Ação consistentes que os conduzam ao atingimento das metas estabelecidas. O controle da execução destes Planos de Ação, bem como dos resultados obtidos, ocorrerá segundo uma Dinâmica de Governança proposta, na qual o Comandante “dono” da meta apresenta, mensalmente, seus resultados e análises de desvio ao nível hierárquico imediatamente superior. (Intranet BM, 2022).

O Gerenciamento pelas diretrizes e o ciclo PDCA são utilizados atualmente

pela alta administração da Brigada Militar. O sistema Avante foi criado com auxílio deste método.

A seguir segue o Histórico do 4º Batalhão de Polícia de Choque na íntegra:

O 4º Batalhão de Polícia de Choque – 4º BPChoque foi criado por meio do Decreto nº 54.697, de 15 de julho de 2019, tendo sua sede na Rua Professor Luiz Fachin, nº 620, Bairro São José, na cidade de Caxias do Sul. Esta Unidade de choque se constitui em fração reserva do Comando-Geral, estando vinculados diretamente ao Subcomandante-Geral da Brigada Militar, ficando subordinado administrativa e operacionalmente ao Comando de Polícia de Choque.

O 4º BPChoque é uma Unidade especializada que atua como reserva tática para o apoio à OPM que tenha a sua capacidade operativa esgotada. Somada às demais Unidades de Polícia de Choque é responsável pelo desencadeamento de missões como atuação em controle de distúrbios civis, rebeliões e revistas prisionais, reintegrações de posse, policiamento em grandes eventos e ainda realiza o patrulhamento tático em recobrimento à área das Unidades com responsabilidade territorial.

Sua estrutura operacional é disposta de forma peculiar, de modo a oferecer níveis de resposta aos diferentes tipos de incidentes operacionais em demandas específicas de maior complexidade servindo essencialmente como 2º nível de recobrimento.

Caracteriza-se como uma tropa de pronto emprego, disponível ao Comando da Corporação para manobras ordinárias e extraordinárias, sendo que recebe a fração de força de patrulha reforçada, treinada para ações táticas de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, tais como: a prevenção setorizada, com intensificação ou saturação localizada de policiamento, repressão ao crime organizado ou em locais com alto índice de crimes violentos, ocorrências de vulto, eventos de importância, controle de tumultos e ações para restauração da ordem pública de maior magnitude, bem como realiza o patrulhamento tático motorizado, executado com viatura de maior porte e com reforço de armamento e equipamento, empregado segundo as normas em vigor, isoladamente ou em conjunto, e coordenado com os demais programas do policiamento ostensivo.

Com efeito, em consonância com o que preconiza a Brigada Militar, são erigidos como valores a serem permanentemente cultuados a disciplina, a hierarquia, a legalidade, a eficácia operacional, a atualização profissional, a valorização do efetivo, a capacitação continuada, a preservação da integridade tática, a moral, a honestidade e a iniciativa.

Nesse sentido, o que se busca é estabelecer e sedimentar os padrões de atuação do 4º BPChoque a fim de preservar o elevado conceito que as Unidades de Polícia de Choque da Brigada Militar já dispõem e, sobremaneira, garantir a eficiência de suas ações de modo a ser reconhecido como uma Unidade operacional especializada da Brigada Militar, a qual atua nos preceitos da eficácia, resolutividade, legalidade e ação impactante, nas missões de choque e de repressão qualificada da criminalidade e da violência.

Racionalização do emprego da tropa do 4º BPChoque

Considerando-se a racionalização e eficiência no emprego dos meios, cabe referir que o 4º BPChoque caracteriza-se como uma tropa dedicada ao 2º Nível de Recobrimento, devendo ser precedida pelo esforço ordinário das Unidades com Responsabilidade Territorial e do 1º Nível de Recobrimento, conforme disposto na Figura 4: (Intranet BM, 2022).

Figura 4 – Racionalização do emprego da tropa do 4º BPCChoque

Modelo Operacional	Definição
<u>Esforço Ordinário</u>	Atividade contínua de policiamento ordinário motorizado que atende a demandas emergenciais (policiamento potencial) e, na falta destas, realiza atividades pré-ordenadas;
<u>1º Nível de Recobrimento</u>	Atividade de patrulhamento tático com periodicidade regular realizada pela Força Tática e ROCAM no nível de OPM, sempre em sobreposição à parcela do território já coberta pelo esforço ordinário (podendo ocorrer atividades coordenadas em nível de Comando Regional)
<u>2º Nível de Recobrimento</u>	Atividade realizada por batalhões especializados que atuam como reserva tática do Subcomandante Geral para apoio à OPM que tenha a sua capacidade esgotada (Batalhões de Choque, 4º RPMon, Bav)
<u>Nível Estratégico</u>	Atividades realizadas pelo BOPE que visem o atendimento de demandas pontuais do Comando Geral da Instituição
<u>Outras Atividades</u>	Atividades de policiamento específicas realizadas em função de demanda temática (4º RPMon, BAv, Ambiental, Rodoviário, Fazendário, GSVG, FT)

Fonte: Polícia Militar do Rio Grande do Sul – 4ºBPCChoque (2019).

Da Missão da tropa de Choque:

Trata-se de Unidade especializada para execução de atividades de restauração da ordem pública. Está ECD (termo usado para abreviar a “gíria” em condição de) para emprego em todo o Estado, promovendo constante treinamento de sua tropa com vistas à atuação preventiva e/ou repressiva, nos locais e áreas com incidência de perturbação da ordem, cabendo-lhe como missão principal a atuação nas operações de:

- a) controle de distúrbios;
- b) ocupação, defesa e retomada de pontos sensíveis;
- c) intervenção em conflitos relativos à posse e ao uso das terras e imóveis rurais e urbanos;
- d) repressão à rebelião e motins em presídios; etc.
- e) eventos esportivos de grande porte;

Do emprego da tropa de Choque:

O emprego da tropa de choque NÃO deve ser o primeiro recurso utilizado, principalmente nas atividades que a Unidade de Execução Operacional tem condições de atender (pequenas operações de reintegração, pequenos movimentos sociais, jogos de futebol de pequena repercussão, etc.), sendo que sua utilização deve ser precedida pelos esforços anteriores supramencionados.

Nesse sentido, o alvo de intervenção da tropa de choque são as reuniões violentas, portanto, as reuniões que não apresentam estas características, devem ser do foco de ação das frações não especializadas.

Frise-se que a utilização de qualquer recurso público deve ocorrer somente quando necessário e de forma proporcional ao fim almejado. Trazendo esse postulado da eficiência e da proporcionalidade para a atividade da Polícia Militar, o primeiro esforço é o que visa antecipar-se à eclosão do delito e, substancialmente, é marcado por atuações preventivas.

O segundo esforço, e primeiro de recobrimento, trata-se da força de manobra do comandante da Unidade de Execução Operacional (UOp), qual seja, a Força Tática.

O terceiro esforço, e segundo de recobrimento, são realizados em circunstâncias que extrapolem a capacidade de atendimento pelas UOp com responsabilidade territorial imediata;

Este esforço ocorrerá por ocasião da necessidade do emprego especializado, mas também em outras que venham a solicitar o apoio imediato, ou seja, atuam em casos de graves perturbações da ordem (Ex. invasões de terra, roubo a banco, rebeliões em presídios, etc.).

Assim, as Unidades responsáveis pelo 2º Nível de Recobrimento, são consideradas forças de reação do Comando Geral, dotadas com recursos materiais específicos (viaturas, armamento, equipamentos, semoventes e apetrechos) compatíveis com a missão, além de efetivo com treinamento especializado.

Como missão secundária, realizará o policiamento ostensivo geral em shows artísticos, eventos desportivos, festas religiosas e similares, de grande porte, e o emprego, em 2º Nível de Recobrimento no apoio do Esforço Ordinário em locais críticos (Vilas, aglomerados populacionais, locais de tráfico de drogas, etc.). (Intranet BM, 2022).

1.1.1 Estrutura organizacional do 4º batalhão de polícia de choque

Atualmente o Quadro Operacional previsto para a unidade está representado na Figura 5.

Figura 5 – Tabela Organizacional do 4ºBPChoque

(continua)

BRIGADA MILITAR - RS			COMANDO DE POLICIA DE CHOQUE													S O M A		
			4º BATALHÃO DE POLICIA DE CHOQUE - CAXIAS DO SUL															
			POSTOS e GRADUAÇÕES			O F I C I A I S						P R A Ç A S						
						QOEM			QTPM			QOES			QPM-1			
SEÇÕES/ FUNÇÕES/FRAÇÕES			C e l	T C e l	M a i	C a p	P e n	C e l	T C e l	M a i	C a p	P g t	2º S g t	3º S g t	S d			
COMANDANTE					1											1		
SUBCOMANDANTE (*)																		
E S T A D O M A I O R	P 1	Chefe			1											1		
		Adjunto																
		Analista					1									1		
		Subseção Justiça e Disciplina											1		1	2		
		Comunicação Social																
	Auxiliares											1		1	2			
	P 2	Chefe			1											1		
		Analista																
		Auxiliares										1	2		3	6		
	P 3	Chefe			1											1		
		Adjunto																
		SOp																
SSPO(**)														2	2			
Auxiliares										1	1		2	4				
P 4	Chefe			1											1			
	Adjunto																	
	Analista																	
	Auxiliares										1	1		6	8			
FSR																		
FVR																		
SUBTOTAL					1	4	1					4	5	15	30			

(conclusão)

SEDE Caxias do Sul / CMT				1									1	
1 =	1º PEL	Seção de Comando												
		Cmt			1									1
		Auxiliar							1					1
		1º GPM - Sede								1	2	10		13
		2º GPM - Sede								1	1	10		12
	3º GPM - Sede								1	1	10		12	
	2º PEL	Cmt			1									1
		Auxiliar							1					1
		1º GPM - Sede								1	2	10		13
		2º GPM - Sede								1	1	10		12
		3º GPM - Sede								1	1	10		12
	3º PEL	Cmt			1									1
		Auxiliar							1					1
		1º GPM - Sede								1	1	1	11	14
		2º GPM - Sede								1	1	11		13
3º GPM - Sede									1	1	11		13	
SUBTOTAL 1ª Companhia				1	3			4	9	11	93		121	
SEDE Caxias do Sul / CMT				1									1	
2 =	1º PEL	Seção de Comando												
		Cmt			1									1
		Auxiliar							1					1
		1º GPM - Sede								1	2	10		13
		2º GPM - Sede								1	1	10		12
	3º GPM - Sede								1	1	10		12	
	2º PEL	Cmt			1									1
		Auxiliar												
		1º GPM - Sede								1	1	1	10	13
		2º GPM - Sede								1	1	10		12
		3º GPM - Sede								1	1	10		12
	SUBTOTAL 2ª Companhia				1	2			2	6	7	60		78
	TOTAL PREVISTO				1	6	6		10	20	18	168		229

Fonte: Polícia Militar do Rio Grande do Sul – 4ºBPCChoque (2019).

Porém o efetivo realmente existente é de apenas 129 militares, estes são divididos em duas categorias: oficiais que pertencem ao nível estratégico e praças que pertencem ao nível operacional. No total existem apenas dois oficiais no Batalhão e o restante do efetivo são praças. O que pode acabar sobrecarregando o pequeno efetivo existente, conseqüentemente ocorrendo pouca ou quase nenhuma atenção para os níveis estratégicos e de planejamento.

Observa-se através da história do 4º Batalhão de Choque que trata-se de uma unidade nova, sua história ainda está sendo construída e consolidada. Logo suas prioridades e planejamento estratégico ainda podem sofrer frequentes alterações conforme novas necessidades ou caso mudanças ocorram. A unidade também não conta com grande base de dados e históricos para apoiar suas tomadas de decisões, o que reafirma a necessidade do uso de um bom método de planejamento e apoio.

Uma informação relevante para a instituição é que ela é totalmente administrada pelos oficiais, estes ingressam na instituição através de concurso

público e tem como exigência a formação em Bacharel em Direito. Algumas noções sobre administração são repassadas na Academia, durante o Curso Superior de Polícia Militar, porém ao finalizar o curso estes recebem o título de Bacharel em Ciências Militares e Polícia Ostensiva.

Por esses motivos, escolheu-se para a presente dissertação o uso de uma ferramenta de gestão para o 4º Batalhão de Choque. O BSC poderá possibilitar ao batalhão o conhecimento de seus resultados e também o monitoramento deles. Os aspectos financeiros e intangíveis também podem ser analisados por meio desta ferramenta. Outro fato a ser observado é que a Brigada Militar não apresenta nenhum estudo e/ou relativo à sua administração em níveis menores como em Batalhões, Companhias ou outras frações destacadas.

De acordo com Campo (2013, p. 22) “(...) estratégia não pode ser definida categoricamente, pois depende do ponto de vista, do nível de análise e do objetivo de trabalho.” No caso do segmento de serviço em que a instituição atua existe certa dificuldade para realizar o estabelecimento das metas e de certa organização prévia. É necessária total maleabilidade para lidar com as mudanças repentinas e necessidades urgentes que surgem instantaneamente e que quebram com os possíveis planejamentos existentes.

O contexto atual exige que as organizações sejam dinâmicas e conectadas com a sociedade onde atua, em contrapartida a sociedade também exige cada vez mais que as instituições públicas entreguem um serviço adequado para suas demandas, ou seja, há necessidade de instrumentos que possam medir e mensurar o que está sendo realizado, de modo a demonstrar a realidade dentro do contexto atual. Num contexto ideal tais instituições não podem ser carentes de técnicas de gestão estratégica e planejamento. Segundo Campo (2013, p. 46) “gerenciar é atingir metas”.

Diante do exposto e refletindo especialmente sobre a administração pública, o principal questionamento norteador do presente trabalho será elaborado da seguinte forma: **como realizar um diagnóstico para implementar a metodologia BSC para a Gestão Estratégica de uma empresa pública, no contexto de uma batalhão de polícia militar?**

1.2 OBJETIVOS

Neste capítulo trataremos sobre a abreviação da intenção da pesquisa que será aplicada. O objetivo geral será apenas uma síntese dos objetivos que se deseja alcançar e os objetivos específicos versarão sobre os detalhes do objetivo geral.

O objetivo geral do presente estudo será realizar diagnóstico para futura implantação da metodologia BSC para a Gestão Estratégica de um batalhão de polícia militar em Caxias do Sul.

Dentre os objetivos específicos podemos citar:

- a) Compreender corretamente a abordagem do Balanced Scorecard (BSC).
- b) Compreender a abordagem BSC para a Administração Pública.
- c) Realizar diagnóstico para futura implantação da metodologia do BSC no 4º Batalhão de Choque.
- d) Desenvolver base de dados para construir estratégias de desempenho com base nos objetivos estratégicos do 4º BP Choque.
- e) Criar meios para auxiliar no planejamento estratégico em nível de batalhão, tendo como base a missão, visão e valores elencados pela Brigada Militar, priorizando a formulação de objetivos nas quatro perspectivas propostas pelo BSC e suas relações de causa e efeito.

1.3 JUSTIFICATIVA

A avaliação cidadã da gestão pública é uma questão que vincula entre outros fatores relevantes, as expectativas e percepção dos usuários sobre o serviço que é prestado, portanto, uma avaliação positiva ou negativa da gestão do serviço público dependerá especialmente do posicionamento que a instituição possui frente a sociedade, pode ser por meio de uma estratégia adequada ou de uma política de comunicação, ou para fornecer na prática um serviço de qualidade e reconhecido pelo povo.

As exigências da atualidade têm incentivado as instituições públicas a privilegiar um trabalho mais exaustivo com aplicação dos recursos disponíveis,

procurando garantir um serviço de qualidade para o usuário, uma vez que existem grandes expectativas e há um mínimo de recursos a serem direcionados para o campo operacional.

Nesse sentido, foi possível verificar empiricamente que um cuidado de audiência de boa qualidade e processos eficientes dependendo da infraestrutura disponível, com entrega de informações oportunas orientadas ao usuário e bem definidas para o batalhão militar, e também com resultados ajustados, permitirão melhor posicionar a atuação do mesmo perante o público.

Diante disso, acreditamos que seja de grande importância que o Batalhão de Polícia Militar seja bem avaliado pela sociedade, repassando maior credibilidade em seus serviços prestados influenciando nas metas, expectativas e necessidades dos cidadãos e conseqüentemente em uma implementação de uma gestão mais eficiente, embasada em indicadores definidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública e a política estão intimamente ligadas e tem como um dos principais objetivos a realização do bem comum, devendo realizar uma relação entre o poder político e as necessidades e desejos do povo. Existem diversos órgãos públicos, divididos entre diversas funções necessárias para o bom funcionamento da sociedade.

O Estado existe fundamentalmente para realizar o bem comum. Os teóricos que cuidam da análise desta finalidade do Estado desdobram-na em três vertentes: o bem-estar, a segurança e a justiça. A interdependência dos fins do Estado assume particular importância em relação à grande e última finalidade do Estado: a promoção do bem comum. O Estado, nesse sentido, enquanto forma de organização política por excelência da sociedade, pode ser aceito como o espaço natural de desenvolvimento do poder político. (PEREIRA, 2018, p. 1).

Ainda segundo Pereira (2018, p. 1), “as crescentes demandas dos cidadãos por serviços públicos de qualidade, transparência e participação social, bem como as interfaces das questões socioeconômico-ambientais que estão afetas à Administração Pública.” Devido à crescente demanda e exigência da sociedade a administração pública deve adequar-se e qualificar-se para prestar um serviço melhor e mais eficiente nos diversos ramos em que atua.

Por isso até mesmo a Constituição Federal de 88 prevê alguns princípios para a Administração Pública, conforme cita Maximiano (2017, p. 13):

Princípios são normas jurídicas de caráter geral e elevada carga valorativa. O caput do art. 37 da Constituição Federal elenca cinco princípios do Direito Administrativo: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, este último acrescentado pela Emenda Constitucional 19/98 (Figura 1.6). Esses princípios constitucionais da Administração Pública são de observância obrigatória para todos os órgãos de Entes Federativos, bem como todos os membros de poderes.

Ainda segundo Maximiano (2017, p. 155), “O Estado desempenha as seguintes atividades: intervém na economia, exercita poder de polícia, presta serviços públicos e fomenta atividades de interesse público não privatizadas.” Ou seja o Estado possui limitação em suas atuações e o Poder de Polícia é um dos poderes previstos.

O Brasil é um país gigantesco e possui falhas em sua administração pública. Em nível de Estado podemos considerar a existência de menos falhas administrativas, mas incontestavelmente a administração pública seria capaz de ser consideravelmente melhorada caso utiliza-se de ferramentas de gestão como o BSC por exemplo. A Brigada Militar pode ser considerada um dos maiores órgãos públicos do Rio Grande do Sul e também pode aperfeiçoar seus métodos administrativos, seja em níveis macro ou em nível de Batalhões.

2.2 CONCEITO DE GESTÃO

O conceito de "gestão" pode ser definido como os sistemas e práticas utilizados na administração. Atualmente tanto o setor privado (que tem que lidar com altos níveis de competitividade de mercado), como o setor público (limitado a restrições orçamentárias e burocráticas) deve fazer uso a partir de planejamentos, das ferramentas específicas e tradicionais que auxiliam a alcançar os objetivos gerados pela administração.

Na literatura de gestão, existem várias definições para o termo gestão. Para os fins deste trabalho, a função de gestão será entendida como o conjunto de ações e decisões conscientes, executadas a fim de alcançar determinados resultados, utilizando os recursos necessários para isso acontecer.

De acordo com Motta, o administrador tem papel fundamental nos processos de gestão. Ainda são atribuídas quatro funções principais ao administrador, que são elas: planejar, organizar, comandar (direcionar) e controlar.

Taylor considerava que com isso a Administração Científica substituíria o antigo sistema de administração por iniciativa e incentivo, que redundava em baixa produtividade, com prejuízo para a empresa, a sociedade como um todo e o próprio operário. Desse modo, a importância do administrador aumenta sobremaneira na teoria de Taylor. Antes, ele participava da produção apenas em pequena escala, agora sua participação é infinitamente maior, visto que precisa planejar exaustivamente a execução de cada operação e cada movimento. Os administradores que agora teriam um papel muito mais importante existiriam em número muito maior, seriam os "cabeças" do processo. Aos operários caberia apenas executar estritamente as operações planejadas. (MOTTA, 2021, p. 29).

Assim podemos definir as principais funções do administrador conforme abaixo:

- a) **Planejamento:** planejar equivale a traçar um caminho futuro, baseado em metas e objetivos que devem ser alcançados. Elaboração de um plano estratégico, direcionar quais são os objetivos e estabelecer políticas, além de definir quais métodos e procedimentos serão alcançados para se atingir tais metas.
- b) **Organização:** consistem em dispor da forma mais adequada as tarefas e ações indispensáveis para se alcançar as metas que são previamente definidas. Definir quais atividades devem ser desenvolvidas, quem serão os responsáveis pela sua execução, níveis hierárquicos, como devem ser as tomadas de decisão, etc.
- c) **Direção:** A direção corresponde ao processo que conduz e coordena as ações das equipes de trabalho. Os responsáveis que se candidatam são definidos os planos e programas desenvolvidos no processo de planejamento e também o relações cotidianas entre superiores e subordinados. Durante a execução de atividades, informações úteis são geradas para o processo de controle que é compilado e arquivado por sistemas de informação.
- d) **Controle:** esta função do administrador serve para verificar se os resultados práticos estão em conformidade com a maior assertividade e assim atingir metas e objetivos. Desenvolver padrões, buscando conhecer a motivação da equipe para que se atenda a esses padrões, comparar os resultados atuais com os padrões e implementar ações corretivas quando a realidade se desvia da antecipação. Sempre que você está na presença de um processo de direção, essas funções devem estar implícitas, embora a subdivisão apresentada tenha um caractere puramente analítico e metodológico, uma vez que todos são produzidos em um simultâneo.

Cada uma das funções mencionadas acima desempenha um papel específico e complementar dentro do processo de gestão, formando um sistema de relações de gestão. Apesar do papel de cada um, a relação se destaca existente entre planejamento e controle.

Se não houver processo de controle, a oportunidade de aplicar ações é perdida medidas corretivas para desvios dos objetivos, e ao mesmo tempo, se não houver planejamento, o controle não tem objetivos mensuráveis.

2.3 ADMINISTRAÇÃO E A SEGURANÇA PÚBLICA

A segurança pública é uma das esferas mais importantes dentro da administração pública, pois são oferecidos serviços que não poderiam ser oferecidos de maneira particular. Além disso esta esfera demanda grandes investimentos tanto em material quanto em quantidade e qualidade de efetivo. Se analisado sob uma ótica financeira possui um grande custo para o Estado e seus benefícios não podem ser exatamente mensurados e quantificados, como é o caso da prevenção da ocorrência de novos crimes por exemplo.

A Brigada Militar é um dos órgãos que faz parte da segurança pública no Rio Grande do Sul. No Brasil as policias militares fazem parte da esfera Estadual e todos seus custos são bancados pelo Estado. Além do que, acredito que das forças da segurança pública existentes Rio Grande do Sul a Brigada Militar é maior delas, possuindo o maior efetivo e estando presente em praticamente todas as cidades do RS. Seu principal serviço pode ser classificado como ostensivo e preventivo, possuindo outras demandas e especialidades dentro do próprio órgão. Como é o caso do 4º Batalhão de Polícia de Choque, um dos batalhões especializados da corporação e com demandas e serviços específicos.

De modo geral, é noticiado que a segurança pública tem apresentado resultados trágicos, seja pelos altos índices de mortes, seja pelo custo social e financeiro que os problemas na segurança geram para o Estado, para a sociedade e para o setor privado. O Estado se vê obrigado a cada vez mais investir em recursos humanos e aparelhamento para enfrentar o problema da segurança, os cidadãos que convivem com a violência são levados a mudança de hábitos, muitas vezes impondo a si restrições, bem como o setor privado, ante a situação da segurança pública, investe cada vez mais na segurança privada/corporativa (vigilância patrimonial, transporte de valores, segurança pessoal privada, escolta armada). (...) Além disso, a compreensão da segurança pública como serviço público permite uma melhor configuração dos controles (internos e externos, em suas diversas denominações, modalidades e tipos) sobre a Administração Pública na sua respectiva prestação, a fim de apresentar resultados que preservem a ordem pública democrática com respeito aos direitos fundamentais. (ROMÃO, 2021, não paginado).

Mesmo o setor público e a segurança pública impactando diretamente em nossas vidas e possuindo especial importância observa-se poucos estudos voltados para estes temas, em especial com foco na administração, nas ferramentas e

pesquisas que poderiam contribuir positivamente em seus resultados. O controle de resultados, em especial na instituição alvo deste estudo é voltada apenas para a criminalidade e os aspectos gerenciais internos são deixados de lado de maneira geral.

É recorrente a lógica de se apresentar como resultados da atuação da Administração Pública na segurança pública números de atividades e operações, como se estes fossem critérios suficientes para aferição da eficiência das instituições policiais. Apresentam-se números de prisões e apreensões de drogas e armas “como se bastassem as ações policiais; como se elas fossem um fim em si”, acentua Luiz Eduardo Soares, observando, ainda, que “a lista de operações apenas demonstra que as corporações se esforçaram, e nada diz a propósito da eficiência, eficácia e efetividade do que se fez”. Até porque é sabido que “se a droga é apreendida, o bandido compra mais. Se ele vai preso, em segundos já tem um substituto”, de modo que esse não é um parâmetro válido suficientemente para o exercício de um controle de resultados sobre a Administração Pública. Por conseguinte, outro caminho proposto seria definir a eficiência da prevenção pelos índices de criminalidade “numa comparação periódica, anual preferencialmente, para aferição do nível dos serviços e padrão de eficiência”, com “publicação de índices de criminalidade, tipos de delitos, locais de maior criminalidade, providências tomadas e a serem tomadas”. (ROMÃO, 2021, não paginado).

Como foi mencionado por Romão acima, as forças da segurança pública possuem a crença de que devem apresentar apenas dados estatísticos referentes ao dados como número de prisões, apreensão de armas e drogas e número de abordagens. Somente estes dados não definem o nível de qualidade do serviço. É necessário realizar uma análise muito mais profunda e ampliar os parâmetros utilizados para medir o resultado. Essa ampliação deveria incluir questões gerenciais internas, já que elas são mais que fundamentais para o bom andamento de qualquer instituição. O planejamento de operações pode se elevar de nível caso uma boa técnica administrativa seja empregada a partir de uma visão mais estratégica e administrativa.

É notável a evolução das tecnologias e as mudanças ocorridas na sociedade nos últimos tempos. O serviço de segurança pública também evoluiu muito, isso é imprescindível de acordo com as exigências da sociedade, mas a criminalidade também evoluiu e talvez os recursos inseridos na segurança pública não possibilitaram que as policias acompanhassem a evolução do crime, estando atualmente em desvantagem tecnológica e operacional.

Essa desvantagem acaba ainda mais acentuada pela maneira de certo modo deficitária que estas instituições são administradas, voltadas apenas para fatores

externos, como se esta fosse a solução. Esquecendo ou ainda não percebendo que a instituição pode fortalecer-se de dentro para fora e caso possua um bom planejamento, com objetivos definidos em todos seus aspectos internos e externos, estará melhorando sua eficiência e eficácia nas missões que lhe são atribuídas.

É importante salientar que por muitas vezes não existe continuidade nos atos e planejamento da segurança pública. Isso se deve especialmente a troca recorrente de governos, principalmente estaduais. No caso da Brigada Militar também existe a troca de comandante geral com certa frequência. Isso por vezes acaba impossibilitando a continuidade do que foi planejado, já que cada governo, cada comando possui uma visão diferente e deseja implantar as mudanças que considera como corretas. Por isso da importância de existir um planejamento administrativo interno nas instituições públicas, especialmente da segurança pública, para que essas frequentes mudanças não desestabilizem o serviço prestado e suas metas estabelecidas.

2.4 BALANCED SCORECARD (BSC)

O Balanced Scorecard ou como é chamado popularmente: BSC, é uma ferramenta de gestão que auxilia, através de um conjunto de estratégias medirem o desempenho de uma empresa, de um processo ou do que se desejar. Permite também uma visualização com mais clareza da estratégia das organizações.

O Balanced Scorecard (BSC) – Indicador Balanceado de Desempenho –, em português, é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton. Os procedimentos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura geralmente baseiam-se em metodologias consagradas e empregam as tecnologias da informação como base para a confecção do BSC. (CRUZ, 2018, p. 3).

Ainda de acordo com Cruz (2018), existem quatro perspectivas para o BSC, que são elas: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade. Abaixo veremos cada uma delas:

- a) **Definição da estratégia empresarial:** esta etapa começa a partir do planejamento estratégico. É a partir dele que a organização direciona seus esforços a fim de atingir suas metas.
- b) **Gerência do negócio:** de acordo com o surgimento do planejamento

estratégico a instituição poderá criar também uma gerencia de negócios. Esta se responsabilizara pelo planejamento operacional e focará no nível estratégico e operações do dia a dia.

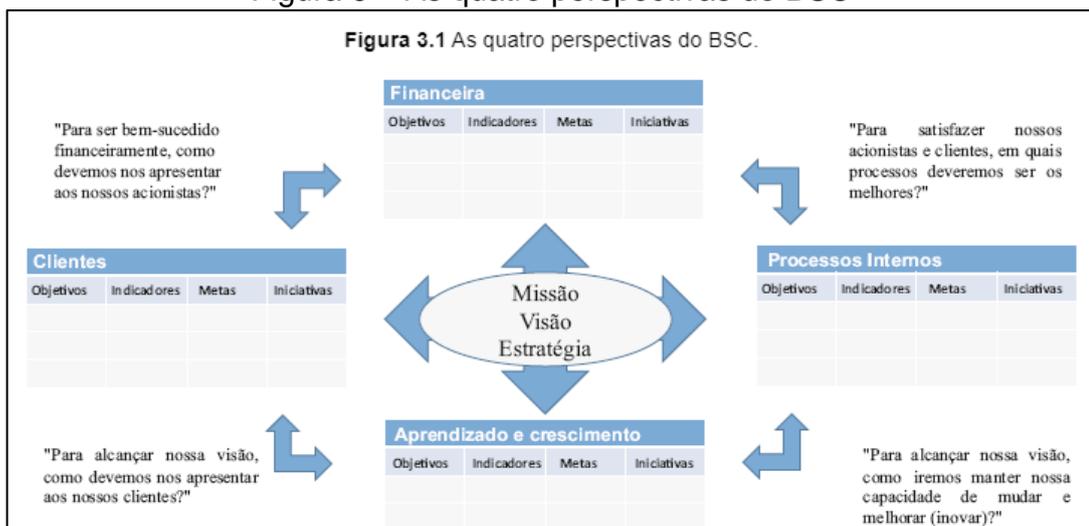
- c) **Gerência de serviços:** o campo de serviços tem se expandido e vem crescendo cada dia mais, por isso demanda especial atenção das organizações.
- d) **Gestão da qualidade:** esta área demanda melhoramento contínuo e auxilia em melhorias operacionais e gerenciais em outras áreas.

Para Cruz (2018, p. 4), “Esses passos são implantados por meio de indicadores de desempenho. Eles orientarão as operações e possibilitarão à organização saber se estão alcançando ou não os objetivos criados no planejamento estratégico.”

2.5 BSC E SUAS QUATRO PERSPECTIVAS

O Balanced Scorecard é avaliado sob a ótica de quatro perspectivas, que auxiliam os gestores a construir as metas e objetivos de acordo com a necessidade de cada área separadamente. Essas quatro perspectivas envolvem público interno e externo da instituição, conforme a Figura 6:

Figura 6 – As quatro perspectivas do BSC



FONTE: Planejamento Estratégico (CRUZ, 2018, p.34).

Perspectivas financeiras: nesta perspectiva envolve metas de longo prazo, com objetivos de obter lucros acima dos valores investidos. O BSC permite que o

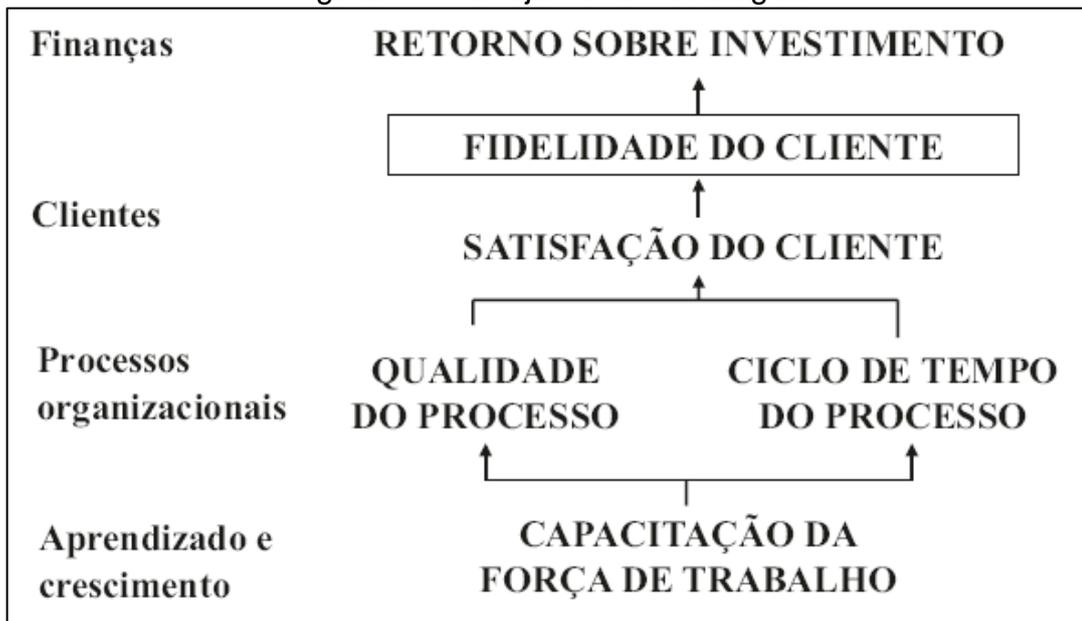
objetivo financeiro seja mais claro e também auxilia para que sejam realizados ajustes entre unidades e em diferentes fases. Os parâmetros de desempenho nesta perspectiva são basicamente relacionados com receitas operacionais e rentabilidade.

Perspectivas Clientes: este segmento deve possibilitar que seja visualizado com clareza o segmento de atuação, o nicho de clientes e de negócios. Além de propor medidas fundamentais para captação, retenção e prospecção de novos clientes, além de fatores como satisfação e lucratividade. Também tem por objetivo questões que envolvem gerar valor para os produtos/serviços oferecido a partir da visão dos clientes.

Perspectiva Processos Internos: busca identificar quais procedimentos internos necessitam de atenção e mudanças para obtenção de melhores resultados e assim melhorando também a satisfação dos consumidores e acionistas.

Perspectiva Aprendizado e Crescimento: nesta perspectiva são desenvolvidos objetivos e metas voltados para um crescimento organizacional e devem ser tratados como prioridade caso se deseje mudança, crescimento e inovação. Conforme a Figura 7:

Figura 7 – Planejamento Estratégico



FONTE: Planejamento Estratégico (CRUZ, 2018, p.36).

2.6 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO BSC DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO PARA UM BATALHÃO DE POLÍCIA DE CHOQUE

A proposta metodológica proposta neste capítulo é estruturada em duas perspectivas, a primeira é uma perspectiva mais geral, e que leva em consideração os conceitos propostos pelo Balanced Score Card (BSC), uma vez que esta metodologia é estabelecida em decorrência, e será aplicável ao caso do Batalhão da Brigada Militar, a fim de garantir que resultados positivos sejam alcançados na segurança pública. A segunda perspectiva é abordada de um ponto de vista mais específico, e propõe um protocolo de ações, que permite tomar a melhor decisão no momento de confrontar o inimigo, a fim de garantir com argumentos qual o procedimento para segui-la é o mais adequado para uma determinada situação, de acordo com as necessidades atuação.

As organizações hoje se encontram em um ambiente que está cada vez mais competitivo, seja ele qual for que é essencial para permanecer, crescer e inovar constantemente, conseguindo ser eficiente e eficaz em seu negócio. Implica o cumprimento dos propósitos ou objetivos que as instituições foram projetadas em um determinado momento e é a vez delas, suponha coordenação de estratégias para seguir os propósitos, para poder para estabelecer quais serão os critérios a ter na tomada de decisões.

O Balanced Score Card ou BSC é uma ferramenta metodológica que permite modelar a informação e o alinhamento das políticas ou diretrizes da alta gestão empresarial, processo de produção e geração de valor adicionado. É isso como a metodologia de medição que ajudará os gestores de alto nível nos processos para tomadas de decisão, e isso irá beneficiar a organização.

Uma vez definido qual será o tipo de operação, curso a seguir e efeitos sobre obter, é possível implementar o BSC em algumas de suas formas:

- a) Como modelo de controle e monitoramento, que só é aplicado quando as estratégias e os indicadores estão bem definidos na organização; se estes já existem. Assim, é possível programar o BSC como um modelo de análise tradicional, no qual o monitoramento oportuno é realizado sobre os progressos feitos nas estratégias e objetivos definidos. Além disso, o BSC isenta uma quantidade significativa de gestores como gerentes seniores, pois permite uma análise detalhada e de fácil compreensão, interpretar sobre os processos que já são conhecidos e aqueles que precisam que se conheça seu status de progresso em horários

previamente determinados.

- b) Como um padrão de instrução organizacional e de comunicação. Este modelo é aplicado em aquelas empresas em que não há acordo unânime quanto à realização ou monitoramento de objetivos ou indicadores específicos, geralmente faz referência a instituições que estão em processo de crescimento, ou que estão em vista de um processo de reestruturação ou aumento de sua capacidade operacional. Neste caso particular, o BSC deve ser implementado como um modelo de aprender com quais as prioridades de gestão podem ser identificadas e acordadas da empresa quando se trata do atingimento das metas e objetivos estratégicos por meio da formulação de indicadores.

Os elementos para serem levados em consideração e avanço de cada são apresentados a seguir, das fases que a metodologia possui:

- a) **Fase 0:** Organização e destinação de recursos para o projeto. Os gestores devem definir os responsáveis por cada área para o avanço do processo, também devem socializar a importância, explicar a gestão, a metodologia, além de indicar a forma para realizar todo o processo.
- b) **Fase I:** Com base na missão e visão da instituição, para identificar os componentes do mapa estratégico da organização, que deve descrever de uma forma que especifica as ações, responsabilidades e metas que cada uma das quatro perspectivas ou pilares que compõem a metodologia do Balanced Scorecard.
- c) **Fase II:** Nesta fase, o Balanced Scorecard deve ser desenhado, com todos os seus elementos A definição, validação e implementação dos indicadores devem ser realizadas correspondendo a cada uma das atividades que compõem as ações descritas nas quatro perspectivas.
- d) **Fase III:** É a fase que se refere à implementação do Balanced Scorecard, cada responsável por área deve apresentar um relatório sobre o andamento do escopo dos indicadores, medidos em termos de porcentagem de alcance, em um determinado tempo. Nesta fase, também é determinada a ferramenta computacional a ser utilizada, os meios de comunicação com as partes envolvidas e o processo de coleta das informações.

Já os entregáveis são:

- a) A designação e implementar os sistemas de informação, que podem se dar por meio do uso de softwares.
- b) Definição do processo de comunicação entre as áreas, periodicidade de atualização de progresso e datas de revisão com a alta administração, a fim de fazer um monitoramento e controle oportunos. Dentro das boas práticas, o recomendado é que seja feito periodicamente (mensalmente), dentro de cada área e uma compilação trimestral é feita com todo o conteúdo disponível, isso a fim de ter uma estimativa da situação dos indicadores a nível global do batalhão.

Tendo em conta que esta metodologia foi implementada em inúmeros casos de sucesso empresarial, alguns casos representativos são resumidos abaixo, onde o BSC foi usado:

Um exemplo é o trabalho realizado por meio de sua implementação, examina os problemas do processo de consolidação e priorização de planos e gestão dentro de entidades governamentais de serviços públicos domésticos. Assim é desenvolvido um mapa estratégico na busca de especificar, adaptar e priorizar os objetivos da empresa em um consistente com a estratégia organizacional, além de propor uma série de indicadores de avaliação de desempenho que permitam um acompanhamento mais adequado às atividades desenvolvidas.

Planos de gestão para empresas do setor público geralmente têm referências, que lhes permitem cumprir as normas vigentes, por isso, neste caso específico, a identificação de um plano de manejo, ou seja, um conjunto de procedimentos que devem ser realizadas de tempo previamente definido, com o objetivo de alcance metas e objetivos estabelecidos de curto, médio e longos prazos.

Os planos de manejo de acordo com a metodologia BSC, devem ser abrangentes, compreensíveis, quantificáveis, verificáveis, flexíveis, reais e devem manter a seguinte estrutura:

- a) Análise das diferentes áreas da organização, que podem ser operacionais, comerciais, administrativas e institucionais.
- b) Buscar o comprometimento da comunidade, que é o encontro de objetivos, metas estratégicas e anuais para cada indicador.
- c) Unificação de informações históricas de, pelo menos, os últimos três anos.
- d) Identificação de indicadores para avaliação.

e) Definição de Tempos (Metas), para realização de monitoramento interno.

Da mesma forma, dentro do processo de tomada de decisão em aspectos estratégicos, é necessário lembrando que somente com medidas financeiras não é possível avaliar a trajetória de uma organização, por isso o BSC deve contemplar quatro perspectivas:

- a) Dentro do Financeiro; você deseja atender às expectativas dos acionistas.
- b) Em relação aos clientes; as expectativas do cliente serão atendidas.
- c) Ser eficaz de forma eficiente seria a perspectiva dentro dos processos internos.
- d) Dentro do aspecto de aprendizagem e crescimento, será priorizado o talento humano, como a principal produto da instituição e como a principal força motriz da inovação e evolução da organização.
- e) Em relação à Aprendizagem e Crescimento, o desenvolvimento de talentos será humano, como a principal força motriz da inovação e evolução da organização.

Essas quatro perspectivas criam uma harmonia entre intenções curtas e longas. Prazo, entre os resultados esperados e os instigadores para agir e alcançar os referidos efeitos, e entre disposições objetivas (duras, mais suaves e mais subjetivas), com o objetivo de alcançar um estratagema abrangente.

Levando em conta o exposto, propôs projetar um sistema baseado na metodologia Balanced Scorecard para fornecer uma solução adequada e personalizada para empresas e instituições que procuram desenvolvimento e surgiu as etapas seguintes:

- a) Revisão do plano estratégico.
- b) Estudo e análise dos processos.
- c) Elaborar um mapa estratégico.
- d) Desenhar os indicadores.
- e) Estabeleça horários de verificação.

A metodologia utilizada, no desenvolvimento de sua proposta, focou na investigação, a criação do sistema e do programa, reduzindo assim observações futuras ou erros a detectar na fase de testes. Por outro lado, também permitiu ter uma independência de quem desenvolveu, de quem analisou e de quem projetou a solução já que todas as informações foram documentadas.

No quadro atual, o BSC apresenta-se como um instrumento que serve para

poder canalizar esforços e projetar a realização de objetivos estratégicos com base em um sistema de organização militar.

O Balanced Scorecard (BSC) é um método que permite implementação de estratégias em qualquer organização e, portanto, formular, executar e avaliar planos estratégicos com um conceito abrangente e equilibrado de apoio em Processos de tomada de decisão.

O BSC busca fundamentalmente complementar os indicadores tradicionalmente utilizados para avaliar o desempenho de os esforços nas dependências de uma organização e os resultados de seus gestores, combinando indicadores de gestão com indicadores de realização, efeito e impacto, permitindo um equilíbrio entre o desempenho da instituição e o alcance de seus objetivos.

Para qualquer organização, torna-se uma ferramenta de gestão para os gestores, o que lhes permite manter uma visão global e específica de suas áreas funcionais e por sua vez tomar decisões de redirecionamento com antecedência, que garantir a eficácia de sua Plataforma ou Plano Estratégico.

O Balanced Scorecard BSC, visto sob a óptica ferramenta de gestão, compreende três (3) elementos fundamentais:

2.7 MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa de Estratégia ou Mapa Estratégico é a representação visual dos objetivos da instituição. O Plano Estratégico é formulado utilizando pelo menos quatro perspectivas, que são elas: a perspectiva do cliente, perspectiva de procedimentos internos, perspectiva da aprendizagem e crescimento e perspectiva financeira. As perspectivas agrupam os objetivos em um relacionamento de Causa - Efeito, ao apresentar a estratégia de forma global e contá-la de forma compreensível.

No caso do batalhão da polícia militar, as quatro perspectivas foram nomeadas e conceituadas conforme expresso na Tabela 1.

Tabela 1 – Mapa de estratégia

(continua)

PERSPECTIVAS	DESCRIÇÃO
	Nesta concepção, se busca entregar para sociedade, o Estado e a polícia militar, o efeito e

SOCIEDADE, ESTADO E POLÍCIA MILITAR.	o impacto esperados através da realização de seus objetivos estratégicos, formulados com base na visão e missão, a fim de melhorar a capacidade de seus serviços prestados.
PROCESSOS INTERNOS	(conclusão) Eles se referem aos processos que o Batalhão deve realizar para que os serviços oferecidos ao Estado e sociedade em termos de segurança social e tranquilidade sejam de qualidade e relevância.
APRENDIZADO, CRESCIMENTO e INOVAÇÃO	Baseia-se na necessidade que existe de que o capital humano seja cada vez mais competente e com os conhecimentos necessários para apoiar as estratégias. Além disso, o Batalhão deve ter as tecnologias de informação e comunicação (sistemas, bases e redes) e capital organizacional (cultura, liderança, compromisso, trabalho em equipe e gestão do conhecimento) que permitam integrar, mobilizar e sustentar processos de mudança que são necessários.
RECURSOS (meios)	Busca manter o foco no uso dos recursos organizacionais, como tecnologia, tempo, materiais e recursos humanos, para assim definir sobre questões orçamentárias e sua utilização. Contemplando também os meios para obtenção de tais recursos financeiros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A Doutrina será fortalecida por meio da consolidação de um Subsistema de Gestão que garante a geração de conhecimentos aplicáveis para a solução de problemas institucionais, bem como a coleta, análise, distribuição, divulgação e aplicação da experiência operacional, individual e das equipes do batalhão.

Pesquisa, Desenvolvimento, Inovação e Transferência de tecnologias, devem se alinhar aos objetivos estratégicos buscando a solução de problemas

institucionais, consolidando esforços para integrar Estado e sociedade.

Liderança e Ética se concentrarão na melhoria do treinamento de líderes com ênfase na deontologia militar e policial. Direitos Humanos e Direito Internacional Humanitário, serão fortalecidos por meio de treinamentos e cursos capacitantes.

2.8 BSC E A ATUAL REALIDADE DE MERCADO

A era atual baseada no grande número de informações e na informática exige que tanto instituições privadas quanto públicas se adaptem e permaneçam em constante evolução para manter-se no mercado.

A era da informação exige novas habilidades tanto das organizações industriais de manufatura quanto das organizações industriais de serviços, para que possam se manter competitivas e lucrativas. A habilidade para mobilizar e explorar os ativos intangíveis ou intelectuais tem se tornado imprescindível para as empresas que investem e administram ativos físicos e tangíveis. Os ativos intangíveis possibilitam que as empresas desenvolvam um relacionamento mais consistente com seus clientes, a fim de mantê-los leais. Esses mesmos ativos intangíveis possibilitam às organizações buscar clientes em novos segmentos. Dessa maneira, será possível introduzir produtos e serviços inovadores para os atuais e novos clientes, além de produzir bens e serviços sob encomenda a baixo custo e alta qualidade e com curtos prazos de atendimento.

As mudanças financeiras tradicionais de curto prazo não mensuram o aumento do valor decorrente da melhora das habilidades e dos ativos intangíveis das empresas. Por outro lado, o desempenho financeiro de curto prazo mensurado pode melhorar mesmo quando as empresas reduzem seus dispêndios em ativos intangíveis.

O Balanced Scorecard remedia esse defeito nos sistemas de mensuração e de controle financeiro. As medidas financeiras do desempenho passado acrescentam medidas de três perspectivas adicionais: clientes; processos internos e aprendizagem; e crescimento. (CRUZ, 2018, p. 8).

Essas novas habilidades são fundamentais para que a instituição se mantenha ao longo do tempo, acompanhar as mudanças ocorridas na sociedade nunca foi tão fundamental. No caso de empresas públicas as questões financeiras tornam-se ainda mais complexas, pois muitas vezes não geram renda e ainda possuem dependência de grande quantidade de recursos do Estado para manterem o funcionamento de seus serviços.

Como é o caso da Brigada Militar, que não possui nenhuma forma de gerar fonte de renda ou lucros para o Estado, mas demanda de grande quantidade de investimentos para seguir prestando o serviço de segurança pública para a

população. São necessários diversos materiais, armamentos e viaturas que possuem um alto custo e são necessários em grande quantidade, visto a necessidade do serviço em todas as cidades do Rio Grande do Sul.

Ao longo do tempo notamos que as ferramentas de planejamento e administração evoluíram e foram incorporados nas instituições de forma muito rápida e avançada nos últimos anos. Podemos citar o planejamento de longo prazo que foi adotado pela maioria das empresas e instituições públicas, possibilitando uma visão e projeção de metas para o futuro. Já o planejamento estratégico implementou a visão dos fatores ambientais internos e externos, que interferem nos resultados do planejamento. Porém as rápidas mudanças de cenários podem fazer com que o planejamento de longo prazo tenha que ser alterado, exigindo grande capacidade de adaptação e um grande comprometimento de toda equipe. Para esse comprometimento é necessário que exista uma boa comunicação entre os níveis de gerencia e os colaboradores.

2.9 IMPLANTAÇÃO DO BSC

Diferentemente do que muitos pensam desenvolver e implementar o BSC não é uma tarefa tão árdua. Sendo necessários apenas alguns requisitos como a definição dos objetivos durante a criação do planejamento estratégico, desmembrar o plano estratégico em metas, entre outros que veremos adiante.

O Balanced Scorecard introduz o conhecimento, as habilidades e os sistemas que os funcionários precisarão desenvolver para inovar e aumentar as capacidades estratégicas diretas e eficientes que proporcionem valor específico aos clientes. Eventualmente, aumentará o valor recebido pelos acionistas. Kaplan e Norton (1996) definem quatro processos gerenciais para a implementação do BSC, conforme mostrado na Figura 8 a seguir. (CRUZ, 2018, p. 9.)

Figura 8 – Gerenciamento da estratégia: quatro processos



Fonte: Planejamento Estratégico (CRUZ, 2018, p. 9).

A visão de negócio e o planejamento estratégico na definição da interpretação da visão em termos operacionais, em outras palavras o Balanced Scorecard é a estratégia em termos operacionais. O Balanced Scorecard é um estilo moderno de gestão e é muito usado pelas empresas e instituições que priorizam seu foco orientado pela estratégia.

Para Cruz (2018, p. 9), “retroalimentar tem por objetivo proporcionar à organização a capacidade de aprender estrategicamente, ou seja, tornar o gerenciamento do planejamento estratégico um processo contínuo.” Este processo é necessário para que não se perca o gerenciamento ao longo das operações diárias. Além disso é interessante monitorar os resultados estabelecidos para curto prazo, propiciando a atualização das estratégias em andamento.

“Planejar os negócios consiste em alocar recursos e estabelecer prioridades de acordo com os objetivos criados no planejamento estratégico.” (CRUZ, 2018, p. 9).

Ainda de acordo com Cruz (2018, p. 9), “Comunicar significa difundir a estratégia nas direções vertical e horizontal da organização, ligando os objetivos departamentais aos individuais.” As metas de curto prazo devem ser alinhadas com

o objetivo da instituição, também devem ser identificados quais os processos da organização são primordiais e desenvolver as medidas de desempenho.

Cruz (2018, p. 11) ainda define uma lista do que é minimamente exigido para se criar o BSC:

- a) A alta administração deve definir os objetivos da organização de modo claro e preciso quando da criação do planejamento estratégico.
- b) A organização deve entender como as partes interessadas e os processos que as interligam contribuem para seus principais objetivos. Muitos profissionais dizem que isso é problemático. Muitas organizações, apesar de implementar programas de qualidade volumosos, não entendem o efeito da qualidade no desempenho de suas operações diárias e preferem falar sobre “palavras-chave”, como ao dizer “A qualidade não é um problema. Você deve ter qualidade apenas para estar em jogo”.
- c) A empresa desdobrar o plano estratégico em um cenário com as metas que irão possibilitar o cumprimento dos objetivos. Este passo é talvez o mais desafiador e importante na implementação do Balanced Scorecard. Realizar essa tarefa exige que o processo e os resultados se juntem.
- d) A organização deve criar um conjunto de medidas para monitorar o desempenho dos objetivos e das metas. Esse é o papel convencional da contabilidade gerencial. Tal etapa levanta questões sobre como avaliar a variável de interesse, entre as quais: como a organização avalia a motivação ou o comprometimento do empregado.
- e) A organização deve criar um conjunto de processos, subordinados a seus contratos implícitos e explícitos com as partes interessadas, para alcançar seus principais objetivos.
- f) A organização deve divulgar suas opiniões sobre como os processos geram resultados. Declarações públicas e compromissos específicos de ação direta e resultados esperados fornecem uma base para a responsabilização de todos que participam das operações da empresa.

A partir desta pequena lista torna-se mais fácil e mais claro para implantar o BSC. São medidas em sua maioria simples e de fácil aplicação. No caso do presente estudo ainda necessitam de certa lapidação para utilização e aplicação ao 4ºBPChoque. Talvez para uma real aplicação em outras empresas públicas seja necessário também alguma adaptação, mas nada que possa impedir a utilização do BSC na Administração Pública.

As perspectivas do BSC estão todas interligadas, nenhuma pode ser vista de forma independente e a ordem é relevante. Mostram o desempenho e os resultados em toda a organização. As perspectivas do negócio no futuro determinam os objetivos estratégicos, os indicadores estratégicos a usar, as metas, os projetos estratégicos e os seus responsáveis. Os objetivos estratégicos são fins desejados e mensuráveis. A

determinação de objetivos estratégicos e a sua articulação mediante relações de causa-efeito permitem-nos explicar a história da estratégia e compreendê-la.

Os indicadores estratégicos servem para medir e avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos ao longo do tempo.

As metas são valores objetivos que se pretendem obter para os indicadores num determinado tempo. Devem ser ambiciosas e negociadas com os responsáveis.

A atribuição da responsabilidade pelos diversos elementos do BSC a elementos da organização é da maior importância, podem ser de linha estratégica, de um objetivo, de um indicador (responde pelas metas do indicador), de informação (assegura a atualidade dos dados do indicador) ou de um projeto estratégico. Para saber onde estamos é necessário medir sistematicamente e comparar.

O BSC é um modelo objetivo que exige a utilização sistemática de medidas objetivas de performance, foi desenhado para as empresas mas pode ser ajustado com êxito ao setor público. (PEDRO, 2004, p. 16).

Dessa forma, cabe uma boa análise antes da escolha e aplicação desta ferramenta, pois para a obtenção de êxito é necessário que ocorram alguns ajustes, pois existem diferenças entre as empresas públicas e as privadas, isso está relacionado principalmente com as perspectivas que ambas possuem e com a diferença entre as finalidades de cada uma. Também devemos considerar o peso que as mudanças de governo frequentes podem ter sobre as organizações. Com a troca de um governo pode-se perder todo um alinhamento estratégico, além de em algumas hipóteses causar uma visão de governo secundária para determinados órgãos.

2.10 ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS

O mapa estratégico apresenta a missão, a visão e a estratégia através de uma série que abarca os objetivos relacionados uns com os outros, os quais são os guias da conduta e desempenho institucionais.

A construção e definição do Mapa Estratégico foram baseadas nas perspectivas da Brigada Militar perante a sociedade e direcionadas ao setor público:

- a) Resultados: estão inclinados ao atendimento das exigências do governo, sociedade, órgãos e entidades e das instituições parceiras.
- b) Processos Internos: são orientados à operação da organização para cumprir sua missão. Nesta perspectiva os objetivos formulados descrevem os processos internos prioritários, buscando a excelência e quais merecem mais atenção e esforços, com o objetivo de ampliar os

resultados.

- c) Pessoas: essa perspectiva será relacionada com os objetivos estabelecidos aqui, estes dizem respeito ao setor da gestão de pessoas, comportamento organizacional, tecnologia, inovação e gestão do conhecimento para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo.
- d) Orçamento: diz respeito ao suporte financeiro, à disponibilização de recursos materiais e de pessoal e alinhamento da estrutura organizacional, visando o desenvolvimento dos objetivos, aprimoramento dos processos de trabalho, desenvolvimento de novas tecnologias, iniciativas de gestão de projetos e captação de recursos.

A estratégia pode ser traduzida através do mapa estratégico e isso pode propiciar alguns benefícios como a criação de um referencial para os servidores e que será de fácil compreensão para a tropa, além de proporcionar a comunicação dos objetivos de forma transparente e que abrange todos os níveis da instituição. Torna a disseminação das estratégias e do foco de uma maneira onde todos percebem como podem impactar no alcance das metas e resultados. Também auxilia a direcionar os esforços e evitar desperdício de recursos e ações.

2.11 BALANCED SCORECARD E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No setor público raramente a administração é pensada de forma estratégica, muitas vezes as instituições públicas não correm risco de falência e/ou não precisam gerar renda e lucro para continuarem existindo, pois em muitos casos recebem do governo o subsídio suficiente para continuarem existindo no mercado. A Brigada Militar é um exemplo de instituição que não possui capacidade de gerar renda para o Estado, mas para continuar prestando o serviço de segurança pública ainda necessita de investimentos consideráveis.

O setor público, tradicionalmente guiado pela imensidão de normas legais, pressionado pela escassez de recursos financeiros, está hoje colocado perante a necessidade urgente de adotar novos instrumentos de gestão. O Balanced Scorecard (BSC) é um instrumento de gestão muito divulgado atualmente nas empresas que praticam estilos de gestão modernos e orientados à estratégia. Praticamente todas as organizações públicas ou privadas planejam a sua utilização se ainda não o fizeram. Mas, os resultados nem sempre são os esperados porque as organizações têm características diferentes e frequentemente confundem o BSC com um mero conjunto de indicadores ajustados à informação disponível. A

utilização da metodologia de BSC numa organização do setor público pressupõe uma visão horizontal de processos estruturados e orientados para o cidadão e para as empresas. Resumo aos critérios de gestão objetiva e racional. Normalmente, a fixação de objetivos é vaga e abrangente (exemplo: cuidados de saúde, apoio aos carenciados, melhorar a segurança...), poucas vezes tem metas quantitativas associadas para avaliação. (PEDRO, 2004, p. 19-20).

No setor público de forma geral ainda existem diversos problemas relacionados com gestão. É muito comum existir falta de planejamentos e de indicadores, além do sistema ser muito mais burocratizado que o normal. O que por vezes pode acabar gerando atrasos e uma prestação de serviços deficitária. Este sistema burocratizado não é apenas culpa dos administradores ou governos, mas se deve também ao grande número de leis e normas burocráticas que regulamentam o setor público como um todo.

O BSC pode ser uma boa ferramenta de gestão a ser aplicada ao serviço público por muitos motivos. Este método permite ao administrador uma visão que vai além da perspectiva financeira, incluindo constantes informações sobre desempenho e resultados, sejam atuais ou futuros.

Este método possui como base um conjunto de indicadores, mas vai muito além disso. Embora seja perceptível a necessidade da criação e do uso de indicadores pela administração pública. O uso de indicadores faz parte de uma estratégia com metas definidas e um conjunto de caminhos que a instituição deseja trilhar, apontando corretamente onde se deseja chegar e alcançar. Além disso esta ferramenta permite que seja criada uma fácil visualização da situação integral da empresa e reformular as estruturas da organização, se necessário.

Para esta ferramenta de gestão ser aplicada ao setor público também é necessário levar em conta as diferenças entre empresas privadas e instituições públicas, ambas possuem metas e visões diferentes. Deste modo a visão nas quatro perspectivas do BSC serão elencadas de maneira adaptada à realidade pública, no caso de uma instituição pública militar suas peculiaridades também devem ser consideradas.

Estratégia nada mais é do que as prioridades que são elencadas para realizar a missão prevista. No âmbito da Missão a estratégia deve ser o centro do BSC, pois ela irá interferir em todas as perspectivas, seja de clientes, de finanças, aprendizagem e processos internos.

A perspectiva financeira deve ser considerada mesmo na aplicação em uma

empresa pública, como exemplo um batalhão de polícia militar, que não possui fontes de renda diretamente e não gera lucros ou fonte de renda para o Estado. Nesse caso é necessário levar em conta as restrições que a instituição pode sofrer e também o custo que o serviço oferecido pode ter. Na perspectiva cliente, este possui um valor elevado já que ele é a razão de existência no caso da Brigada Militar. Nesse caso a perspectiva surge na missão, determinando pra quem os serviços serão prestados e a melhor forma de fazê-lo. Quando trata-se da perspectiva dos processos internos é necessário identificar quais dos processos internos que direcionam valor para o público e identificar quais devem ser melhorados, esta é uma fase importante pois são os processos internos que direcionam o funcionamento da instituição. A perspectiva de aprendizagem e crescimento pode ser elencada como uma das principais dentro da Brigada Militar, já que este é um serviço que depende fundamentalmente de pessoas e não de produtos.

No setor público ainda temos variáveis como a frequente mudança de governos, principalmente no Rio Grande do Sul onde historicamente não se reelege governadores, e esta troca de governos impacta diretamente na direção estratégica seguida pelas instituições. O que antes era prioritário em pouco tempo pode deixar de ser, além da troca de comandantes dentro da própria instituição. Além de tudo isso mencionado não podemos deixar de mencionar na escassez de recursos enfrentada pelo setor público, embora os últimos anos a segurança pública tenha recebido certa atenção.

Desse modo, a utilização do BSC na administração pública permite uma visão mais clara dos processos como um todo e o direcionamento destes processos para o cidadão, que é o principal cliente. Assim torna-se mais fácil aperfeiçoar a organização, isso só é possível a partir da identificação de seus pontos fracos, aqueles que necessitam de melhorias.

3 METODOLOGIA

O objetivo desta etapa foi estabelecer um Sistema de Medição para todos os indicadores formulados, com o objetivo de obter informações que permitam proceder a uma avaliação periódica e sistemática do desempenho para realizar diagnóstico para implantação da metodologia BSC na administração pública: um estudo de caso de um batalhão de polícia militar.

Através da análise das informações estatísticas, poderá se estabelecer um conjunto de metas associadas aos indicadores e os Temas Estratégicos. Cabe ressaltar que, existem metas que são estabelecidas pela administração pública: um estudo de caso de um batalhão de polícia militar e outras definidas pela equipe de gerenciamento da alta gestão, com base nos dados históricos coletados.

O sistema de medição escolhido nos permitiu:

- a) Ter instrumentos de avaliação que respondam a uma orientação estratégia, com o objetivo de aprimorar temas e processos estratégicos associados a estes.
- b) Considere instrumentos de avaliação que permitam, ao mesmo tempo, avaliar o desempenho final do processo como um todo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho de pesquisa é apoiado por uma análise quantitativa usando inquéritos dirigidos a uma amostra da população que são do 4º Batalhão de Polícia Militar, a fim de saber desenvolver estratégias de desempenho com base nos objetivos estratégicos do Batalhão e Auxiliar no planejamento estratégico nos níveis operacionais, tendo como base a missão, visão e valores da instituição, possuindo como foco o desenvolvimento de objetivos que englobam as quatro perspectivas vistas no BSC e suas relações de causa e efeito.

3.2 DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA

O universo ou a população para a presente análise quantitativa é composta por 129 policiais que respondem ao 4º BPCHOQUE na intenção de demonstrar o ponto de vista dos militares frente à instituição que servem atualmente.

Para ter informações relevantes para o estudo, a amostra utilizada não é baseada em um método probabilístico, mas sim na experiência e conhecimento dos membros de 129 policiais que respondem ao 4º BPCHOQUE, os mesmos que são integrantes de diversos níveis hierárquicos e que percebem no dia a dia os problemas que ocorrem na operação da organização, tornando-se por sua vez informações fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

$$n = \frac{Z^2 (P)(Q)(N)}{e^2 (N-1) + Z^2 (P)(Q)} \quad (1)$$

Onde:

N: 129 Policiais:

n: É a variável que você deseja saber.

P, Q.- É a probabilidade de estar ou não incluído na amostra, quando conhecido, é assumido que a probabilidade P e Q são iguais a 0,5

Z. - Representa as unidades de desvio padrão que na curva normal é definida com uma probabilidade de erro = 0,05, que o que equivale a um intervalo de nível de confiança de 95%; por ambos o valor de z é igual a 1,96

N.- É o total da população, neste caso 129 policiais militares que têm os elementos para responder aos tópicos de pesquisa a serem realizados.

E. - É o erro de desvio

Com sua aplicação e cálculo, os seguintes resultados.

Conforme fórmula a seguir:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(129)}{(0,5)^2 (129-1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)} \quad (2)$$

$$n = 97$$

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa de campo será aplicada aos membros do batalhão de choque de maneira que o anonimato dos respondentes seja garantido, e as respostas enviadas

através da ferramenta Google Docs. O questionário será enviado eletronicamente e terá como prerrogativa a voluntariedade dos respondentes, buscando o maior número possível de respostas.

Não haverá critérios para os respondentes da pesquisa como tempo de serviço, sexo ou idade. Também serão desconsideradas respostas enviadas após o prazo estipulado.

O formulário a ser aplicado encontra-se no Apêndice A e buscará investigar o nível de percepção dos militares integrantes de diversos níveis hierárquicos do batalhão no âmbito da percepção sobre o mapa estratégico, valores estabelecidos nessa relação de trabalho, percepção sobre as operações e recursos disponíveis e também sobre os indicadores, projetos e programas.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

O objetivo do questionário é traduzir as variáveis em questões específicas capaz de eliciar respostas concretas capazes de proporcionar respostas confiáveis, válidas e quantificáveis. Para a pesquisa realizou-se a aplicação do questionário, que foi respondido com veracidade.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

O 4º Batalhão de Polícia de Choque possui em seu quadro organizacional uma mescla muito diversificada de perfis policiais militares. Podemos citar como características que os diferenciam fatores como idade, sexo, ano de ingresso na Brigada Militar, outros locais onde já serviram (experiência de serviço), posto e graduação dentre outros. Para a pesquisa não foram considerados estes aspectos, visto que a forma de ingresso no batalhão atualmente consiste de concurso interno com provas de capacidade física e intelectual. Sendo assim tais características tornam-se irrelevantes ou são fatores que a administração do batalhão não possui controle diretamente.

O teste foi aplicado para diferentes grupos e de diferentes funções no batalhão, dentre eles 1º e 2º pelotões da 1ª companhia, 1º e 2º pelotões da 2ª companhia, além do administrativo e setor de inteligência. Estes dois últimos grupos encontram-se afastados de atividades totalmente operacionais, enquanto os dois primeiros grupos realizam atividades totalmente operacionais.

Esta pesquisa possui nível exploratório, não possuindo como objetivo principal testar ou comprovar hipóteses, mas sim realizar descobertas e direcionar novas ideias, visto tratar-se de tema com pouquíssimos estudos relacionados. Trata-se de investigação informal, sem demasiadas regras para compreender o alvo do estudo. A maioria das perguntas deveria ser respondida com níveis de concordância, onde o candidato respondente tinha cinco opções de nível de concordância, indo do concordo totalmente a discordo totalmente. Além de duas perguntas onde deveria responder SIM ou NÃO. Também é importante frisar que existe a margem de erro de 5% para mais ou para menos nos resultados obtidas.

Ao final do estudo das informações estatísticas será possível estabelecer metas associadas aos indicadores e os temas estratégicos. O questionário possibilitará a criação de novos instrumentos de avaliação e aprimoramento de processos estratégicos, além de permitir a avaliação do processo final como um todo.

As perguntas possuem em sua maioria cunho pessoal, não existindo resposta correta ou incorreta e não se tratando de pesquisa qualitativa. O resultado da pesquisa poderá ser utilizado para melhorias em termo de direção estratégica. No total foram obtidas respostas de 72 policiais militares através de formulário do

Google forms, distribuídos da seguinte maneira entre os grupos, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Pesquisa quantitativa

Grupos	Entrevistas Realizadas
Administrativo	6
Inteligência	3
1º PEL (1º cia)	18
2º PEL (1º cia)	15
1º PEL (2º cia)	13
2º PEL (2º cia)	17

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tal formulário foi testado previamente duas vezes para verificação de possíveis erros e correção de ortografia. As entrevistas foram realizadas de 18 de março a 25 de março de 2022. Foram desconsiderados da pesquisa os policiais que se encontravam afastados do batalhão neste período por qualquer motivo, como férias, curso operacional, licenças, folga da escala, etc...

Ao final da pesquisa foram realizados os cálculos de média das respostas, desvio padrão e variância. Abaixo segue análise detalhada de cada pergunta aplicada no questionário e suas respectivas respostas.

As perguntas foram divididas por blocos e/ou temas diferentes, onde cada bloco possuía perguntas do mesmo tema. Os temas elencados foram escolhidos por considerar que tenham maior relevância para a aplicação do *BSC*, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Resultados da pesquisa aplicada

(continua)

PERGUNTAS	MÉDIA	MÉDIA %	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
GRUPO DE PERGUNTAS 01				
Considero que nosso Batalhão é referência em polícia ostensiva, reconhecido pela sociedade como uma instituição moderna, profissional e efetiva, exercendo na plenitude as atividades policiais para proteção do cidadão.	4,74	94,72%	0,65	13,72%
Considero que nosso Batalhão cumpre sua missão de proteger a sociedade, contribuindo para a qualidade de vida e desenvolvimento no Rio Grande do Sul.	4,79	95,83%	0,47	9,87%
Considero que nosso Batalhão previne a violência e a criminalidade, através da filosofia de Polícia Comunitária.	3,13	62,50%	1,41	45,23%
Considero que nosso Batalhão reprime a violência e a criminalidade, sob a ótica dos Direitos Humanos.	4,11	82,22%	1,18	28,74%
Considero que nosso Batalhão preserva a ordem pública	4,86	97,22%	0,48	9,95%
Considero que nosso Batalhão cumpre o propósito de promover e preservar a segurança pública para a sociedade.	4,86	97,22%	0,48	9,95%
Considero que nosso Batalhão tem aperfeiçoado a função de Polícia Ostensiva.	4,60	91,94%	0,88	19,20%
Considero que nosso Batalhão tem fortalecido seu Sistema de Governança.	4,42	88,33%	0,92	20,73%
Considero que nosso Batalhão tem reestruturado e organizado seus processos.	4,50	90,00%	0,73	16,26%
Considero que nosso Batalhão tem aperfeiçoado suas Tecnologias de Informação e Comunicação.	4,18	83,61%	1,00	23,86%
Considero que nosso Batalhão tem fortalecido a integração com a Sociedade e os órgãos de Estado.	4,53	90,56%	0,77	16,98%
Considero que nosso Batalhão tem modernizado a gestão e os serviços prestados, qualificando sua gestão e processos.	4,42	88,33%	0,76	17,31%
Considero que nosso Batalhão tem promovido à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.	4,24	84,72%	1,11	26,13%
Considero que nosso Batalhão tem sido potencializado como instituição.	4,69	93,89%	0,66	14,14%
Considero que nosso Batalhão tem desenvolvido permanentemente o policial militar.	4,53	90,56%	0,71	15,71%
Considero que nosso Batalhão tem valorizado os policiais militares e a instituição.	4,29	85,83%	1,00	23,28%
Considero que nosso Batalhão tem assegurado a obtenção de recursos financeiros para o cumprimento de sua missão e visão.	4,50	90,00%	0,73	16,26%
Considero que nosso Batalhão tem desenvolvido o ingresso regular de efetivo para o cumprimento de sua missão.	4,63	92,50%	0,62	13,30%
Considero que nosso Batalhão tem potencializado o ingresso e a utilização de recursos para o cumprimento de sua missão.	4,49	89,72%	0,63	13,99%
MÉDIAS DO GRUPO	4,45	88,93%	0,25	5,68%
GRUPO DE PERGUNTAS 02				
Pró-atividade, Profissionalismo e Excelência.	4,72	94,44%	0,59	12,43%
Legalidade, Transparência e Responsabilidade Social.	4,64	92,78%	0,59	12,69%
Ética, Comprometimento e Lealdade.	4,71	94,17%	0,54	11,52%
Hierarquia e Disciplina.	4,61	92,22%	0,66	14,36%
Respeito entre os colegas modernos e antigos.	4,33	86,67%	0,96	22,25%
Comprometimento com as missões.	4,72	94,44%	0,61	12,92%
MÉDIAS DO GRUPO	4,62	92,45%	0,15	3,34%

(conclusão)

GRUPO DE PERGUNTAS 03				
Controle de Distúrbios.	4,69	93,89%	0,64	13,68%
Ocupação, Defesa e Retomada de pontos Sensíveis.	4,72	94,44%	0,54	11,36%
Intervenção em conflitos relativos à posse e ao uso de terras e imóveis rurais e urbanos.	4,46	89,17%	0,84	18,80%
Repressão à rebelião e motins em presídios.	4,78	95,56%	0,48	10,07%
Eventos esportivos de grande porte.	4,85	96,94%	0,43	8,94%
MÉDIAS DO GRUPO	4,70	94,00%	0,16	3,42%
GRUPO DE PERGUNTAS 04				
Considero adequados os recursos existentes na área de inteligência do batalhão.	3,81	76,11%	1,21	31,69%
Considero o efetivo existente adequado para as demandas do batalhão.	4,00	80,00%	0,93	23,36%
Considero os equipamentos e materiais fornecidos pelo batalhão suficientes para as missões empregadas.	4,14	82,78%	0,86	20,80%
Considero o batalhão avançado nos usos de novas tecnologias a favor de suas missões.	4,28	85,56%	0,86	20,09%
Considero os recursos financeiros que o batalhão possui adequados para suas necessidades.	3,86	77,22%	1,01	26,19%
Considero que o efetivo operacional possui suporte adequado para agilizar as operações.	4,19	83,89%	0,82	19,45%
Considero o tempo de planejamento das operações adequado para um planejamento eficaz.	4,22	84,44%	0,86	20,36%
Considero que o batalhão possui parcerias importantes com a comunidade em geral.	4,32	86,39%	0,82	18,97%
Considera adequada a disponibilidade de suporte legal para as operações.	4,29	85,83%	0,83	19,33%
Considero que o batalhão possui boa imagem perante a comunidade e isso ajuda a sustentar as operações.	4,68	93,61%	0,55	11,80%
MÉDIAS DO GRUPO	4,18	83,58%	0,17	3,95%
GRUPO DE PERGUNTAS 05				
Conhece os indicadores e ferramentas utilizadas pelo batalhão para medir a criminalidade?	4	80,00%	1,22	30,55%
Conhece quais são os indicadores usados pelo batalhão?	3,65	73,06%	1,28	35,04%
Conhece o programa AVANTE?	3,90	78,06%	1,26	32,23%
Conhece os dados e estatísticas do batalhão?	4,01	80,28%	1,12	27,89%
Acredita que a divulgação desses dados pode contribuir para gerar motivação na tropa?	91,7% SIM		8,3% NÃO	
MÉDIAS DO GRUPO	3,89	77,85%	0,07	1,82%
GRUPO DE PERGUNTAS 06				
Tem conhecimento sobre Programas e Projetos existentes no batalhão?	3,72	74,44%	1,20	32,27%
Acredita que projetos internos podem contribuir para elevar o espírito de equipe entre os integrantes do batalhão?	4,47	89,44%	0,89	19,85%
Conhece algum programa ou projeto da Brigada Militar?	4,06	81,11%	1,01	24,79%
Conhece alguém que já foi beneficiado por algum programa ou projeto realizado pelo batalhão?	65,3% SIM		34,7% NÃO	
MÉDIAS DO GRUPO	4,08	81,67%	0,16	3,88%

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Através da tabela acima temos uma visão geral das respostas dos entrevistados. O grupo que obteve a menor média nas respostas foi o grupo 05 que questiona sobre os indicadores, seguido do grupo 06 que questiona sobre os programas e projetos e grupo 04 que questiona sobre os recursos. A melhor média obtida de respostas ocorreu no grupo 03 que questiona sobre a percepção das

operações existentes no Batalhão, seguido do grupo 02 que questiona sobre os valores.

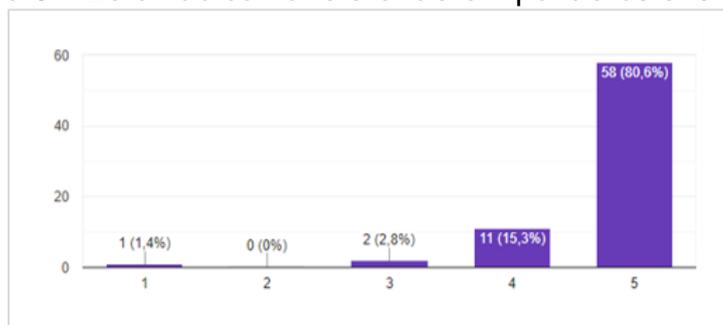
A pergunta que obteve a menor média de respostas foi Considero que nosso Batalhão previne a violência e a criminalidade, através da filosofia de Polícia Comunitária, com uma média de 3,125. Em seguida a pergunta Conhece quais são os indicadores usados pelo batalhão? Com uma média 3,6527. Já a pergunta que obteve a maior média de respostas foi Considero que nosso Batalhão preserva a ordem pública com uma média de 4,8611, seguido da afirmativa Considero que nosso Batalhão cumpre o propósito de promover e preservar a segurança pública para a sociedade, que obteve a mesma média: 4,8611.

4.1 PERCEPÇÃO SOBRE O MAPA ESTRATÉGICO 2019-2023

O primeiro bloco de perguntas questiona sobre a percepção dos policiais militares sobre o Mapa Estratégico 2019 – 2023 (alinhamento e desenvolvimento) da instituição. Apesar de o Mapa Estratégico estar divulgado nas redes sociais oficiais da corporação e no site oficial da corporação ele não é amplamente divulgado em locais de circulação do batalhão, como murais, onde mais policiais poderiam visualizar e se inteirar sobre o assunto. Neste primeiro tema a pergunta principal era: Qual a sua percepção sobre as afirmativas abaixo? A resposta 5 equivale a Concordo Totalmente e a resposta 1 equivale a Discordo Totalmente.

A primeira afirmativa era: Considero que nosso Batalhão é referência em polícia ostensiva, reconhecido pela sociedade como uma instituição moderna, profissional e efetiva, exercendo na plenitude as atividades policiais para proteção do cidadão, conforme o Figura 9:

Figura 9 – Batalhão como referência em polícia ostensiva



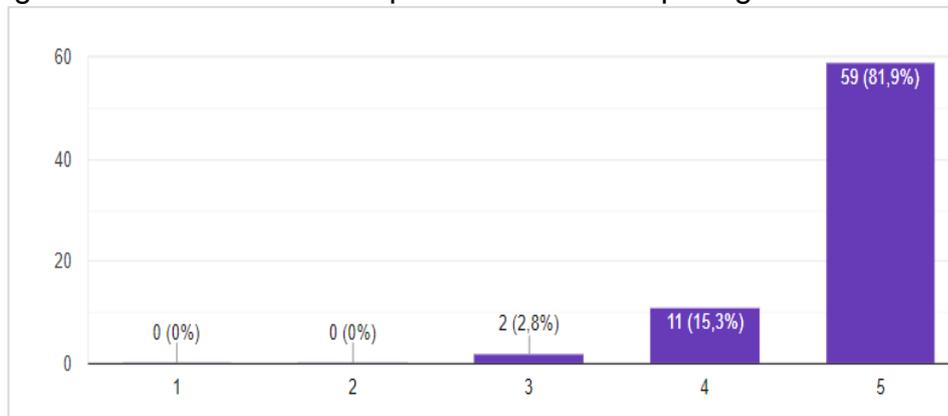
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 80,6% concordam totalmente que o 4º BPCChoque é um batalhão referência e reconhecido pela sociedade onde atuam. A média das respostas foi de 4,736, ou seja, 94,72%. Quase alcançando a máxima de 5, o que já era esperado, visto a maioria dos respondentes ter escolhido respostas entre 5 ou 4. O desvio padrão das respostas foi de 0,6498, considerado relativamente baixo indica a homogeneidade da amostra. Já o coeficiente de variação foi de 13,72%, número baixo também, indicando uma boa concordância nas respostas.

Em termos de direção estratégica esses dados representam que o batalhão está seguindo um caminho adequado perante a visão da maioria de seus colaboradores no quesito polícia ostensiva, que é basicamente a missão da tropa de choque, que prevê dentre as principais missões a atuação em diversas atividades de cunho ostensivo.

Segunda afirmativa: Considero que nosso Batalhão cumpre sua missão de proteger a sociedade, contribuindo para a qualidade de vida e desenvolvimento no Rio Grande do Sul, conforme Figura 10:

Figura 10 – O Batalhão cumpre sua missão de proteger a sociedade?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

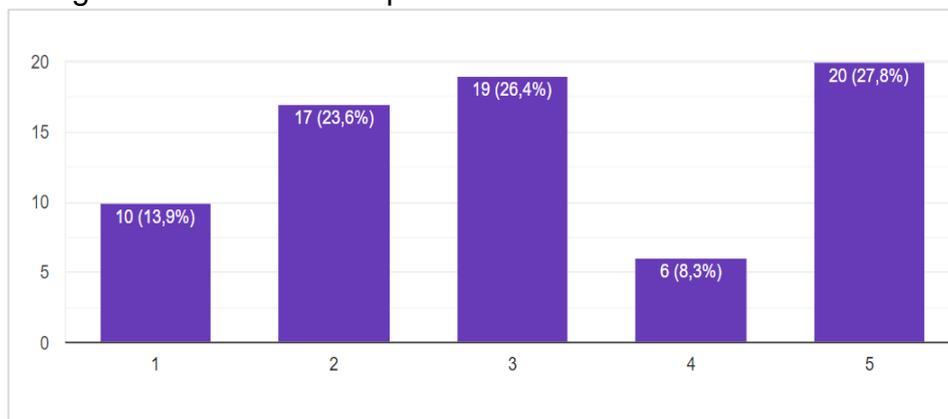
Ocorreu concordância de 81,9% em concordo totalmente que o Batalhão cumpre sua missão de proteger a sociedade, contribuindo para a qualidade de vida e desenvolvimento no Rio Grande do Sul. Seguido de 15,3% para a nota 4. A média das respostas foi de 4,791, ou seja, 95,83%. Ficando próximo da máxima de 5, o que já era esperado, visto a maioria dos respondentes ter escolhido- respostas entre 5 e 4. O desvio padrão das respostas foi de 0,4728, considerado relativamente baixo indica boa homogeneidade da amostra. Já o coeficiente de variação foi de 9,87%, número baixo também, indicando que ocorreu concordância nas respostas dos

entrevistados.

A afirmativa questionada acima nada mais é que a Missão descrita no Mapa Estratégico 2019 – 2023. Ponto muito positivo é que se trata da missão de toda a Brigada Militar, ou seja, o serviço prestado em todo o Estado do Rio Grande do Sul deve seguir esta missão. Segundo a visão dos entrevistados o 4º BPCoque segue tal missão de maneira muito satisfatória.

Terceira afirmativa: Considero que nosso Batalhão previne a violência e a criminalidade, através da filosofia de Polícia Comunitária, conforme Figura 11:

Figura 11 – O Batalhão previne a violência e a criminalidade?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

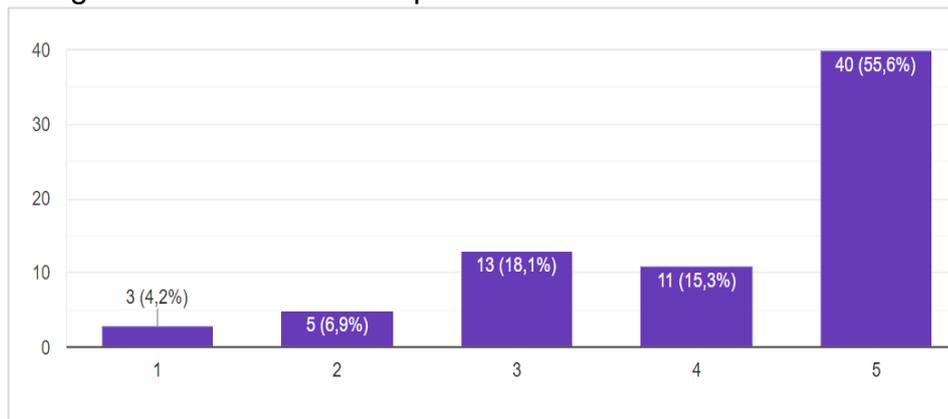
Nesta afirmativa houve uma perspectiva muito diferente de respostas entre os respondentes. A maior porcentagem foi de 27,8% na resposta concordo totalmente, seguida por 26,4% na resposta 3, que pode ser considerada uma resposta neutra ou equilibrada por estar exatamente no meio das alternativas. O percentual mais baixo foi de 8,3% na resposta 4, que é a que mais se aproxima de concordo totalmente. A média das respostas foi de 3,125%, ou seja, 62,5%. Com base na média desta afirmativa podemos dizer que a resposta ficou no meio termo. O desvio padrão das respostas foi de 1,412, este número é bem mais alto que os vistos anteriormente e denuncia a falta de homogeneidade da amostra, ou seja, muitas opiniões diferentes para o mesmo questionamento. Já o coeficiente de variação foi de 45,23%, número também alto em comparação aos vistos anteriormente, indicando baixa concordância das respostas conforme vemos na figura do gráfico.

Visivelmente este questionamento divide opiniões entre os integrantes do 4ºBPCoque. Em termos estratégicos a média baixa das respostas não indica nenhuma falha de direcionamento do batalhão, visto que atualmente a filosofia de

Polícia Comunitária é mais utilizada pelos Batalhões de área, ou seja, aqueles com uma responsabilidade territorial delimitada, que visam estar mais próximo da comunidade. Os batalhões de Choque foram criados para seguir uma racionalização do emprego, onde atuam como força de 2º Nível de Recobrimento, ou seja, apoio a OPM que tenha a sua capacidade esgotada. Por este motivo os policiais pertencentes a estas unidades especializadas (Batalhões de Choque) possuem mais treinamento, mais armamento e viaturas maiores. Naturalmente devido a sua atividade fim especializada a aproximação com a comunidade acaba não sendo tão grande, diferentemente dos batalhões de área em que no dia a dia ocorre essa aproximação naturalmente.

Quarta afirmativa: Considero que nosso Batalhão reprime a violência e a criminalidade, sob a ótica dos Direitos Humanos, conforme Figura 12:

Figura 12 – O Batalhão reprime a violência e a criminalidade?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

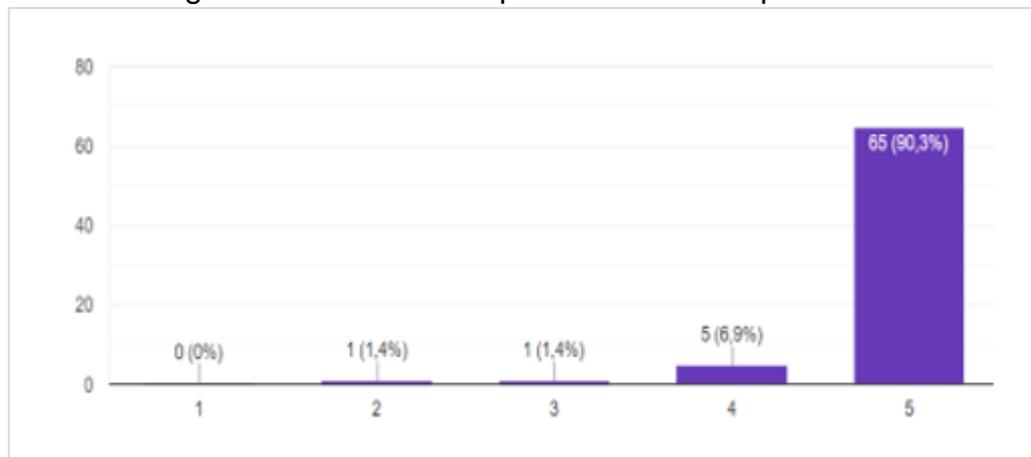
Nesta afirmativa 55,6% concordam totalmente que o 4º BPChoque reprime a violência e a criminalidade, sob a ótica dos Direitos Humanos. A média das respostas foi de 4,111, ou seja, 82,22%. Ficando próximo da máxima de 5, o que já era esperado, visto a maioria dos respondentes ter escolhido- respostas entre 5, 4 e 3. O desvio padrão das respostas foi de 1,1814, considerado relativamente alto indica uma falta de homogeneidade da amostra. Já o coeficiente de variação foi de 28,74%, número alto também, indicando que também ocorreu certa falta de concordância nas respostas.

Muitas vezes o emprego da tropa de choque acaba sendo um dos últimos recursos utilizados pelo estado, como no caso de intervenções em distúrbios civis e repressão à rebelião e motins em presídios, por exemplo, ocorre a necessidade do

uso de agentes químicos e/ou emprego de armas e munições menos letais. Esse tipo de emprego representa o Poder do Estado sobre a população e devido a essa necessidade do emprego da força e de recursos menos utilizados e conhecidos pode-se gerar essa visão de que nossa prioridade não é agir conforme os direitos humanos prioritariamente, mas sim para defender o bem jurídico que em questão.

Quinta afirmativa: Considero que nosso Batalhão preserva a ordem pública, conforme Figura 13:

Figura 13 – O Batalhão preserva a ordem pública?



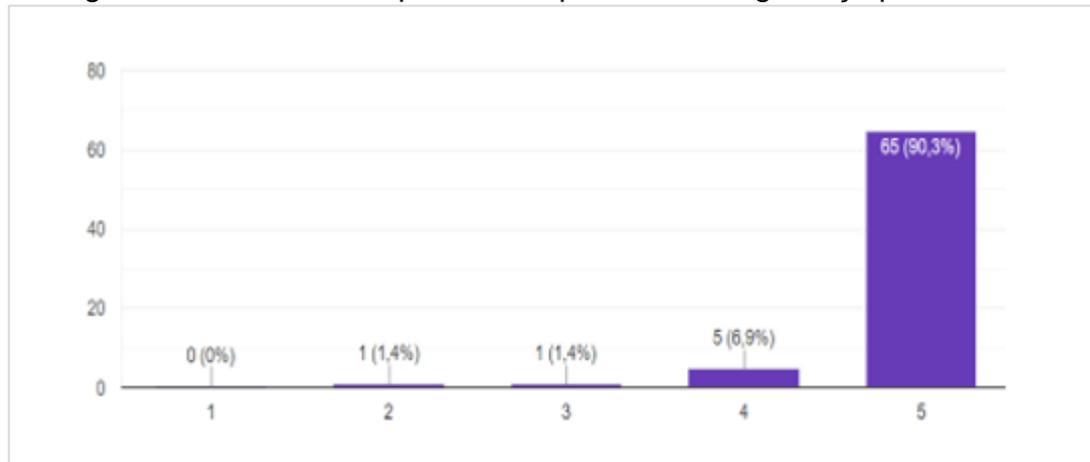
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No total foram 65 respostas ou 90,3% para concordo totalmente quando se trata da preservação da ordem pública. A média das respostas foi de 4,861, ou seja, 97,22%. Ficando próximo da máxima de 5, o que já era esperado, visto a maioria dos respondentes ter escolhido- respostas 5. O desvio padrão das respostas foi de 0,4836, considerado relativamente baixo indica grande homogeneidade da amostra. Já o coeficiente de variação foi de 9,95%, número muito baixo também, indicando que também ocorreu alta concordância nas respostas.

A preservação da ordem pública é descrita como uma das atribuições da tropa de choque que é treinada para ações táticas de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, dessa maneira analisando em termos de direção estratégica percebemos que está totalmente claro para a tropa qual é a missão a ser desempenhada e também que tal missão está sendo executada com clareza pela grande maioria dos respondentes.

Sexta afirmativa: Considero que nosso Batalhão cumpre o propósito de promover e preservar a segurança pública para a sociedade, conforme Figura 14:

Figura 14 – O Batalhão promove e preserva a segurança pública



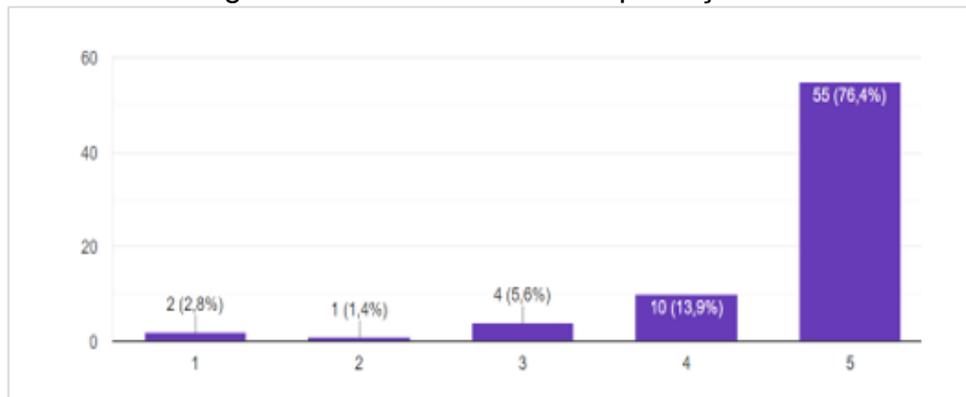
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ao todo foram 65 respostas ou 90,3% para concordo totalmente quando se trata da preservação da ordem pública. A média das respostas foi de 4,861, ou seja, 97,22%. Ficando próximo da máxima de 5, o que já era esperado, visto a maioria dos respondentes ter escolhido- respostas 5. O desvio padrão das respostas foi de 0,4836, considerado relativamente baixo indica grande homogeneidade da amostra. Já o coeficiente de variação foi de 9,95%, número muito baixo também, indicando que também ocorreu alta concordância nas respostas.

Nesta afirmativa as respostas foram iguais da afirmativa anterior, as afirmativas num geral são muito parecidas, a primeira tem ênfase na ordem pública e esta segunda na segurança pública. Podemos dizer que ordem pública e segurança pública andam juntas. Novamente as respostas demonstram clareza em na missão a ser desempenhada.

Sétima afirmativa: Considero que nosso Batalhão tem aperfeiçoado a função de Polícia Ostensiva, conforme Figura 15:

Figura 15 – O Batalhão tem aperfeiçoado



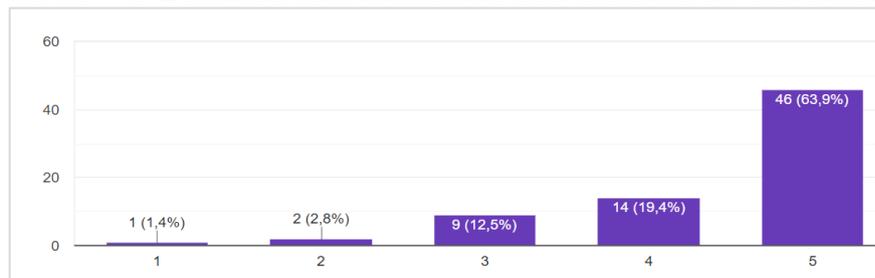
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 76,4% concordam totalmente que o 4º BPChoque tem aperfeiçoado a função de Polícia Ostensiva. A média das respostas foi de 4,597, ou seja, 91,94%. Quase alcançando a máxima de 5, visto a maioria dos respondentes ter escolhido respostas entre 5 ou 4. O desvio padrão das respostas foi de 0,8826, considerado relativamente um número médio indica a homogeneidade da amostra um pouco baixa. Já o coeficiente de variação foi de 19,20%, número na média também, indicando uma boa concordância nas respostas, mas não concordância total.

Em termos de direção estratégica esses dados representam que o batalhão está seguindo um caminho adequado perante a visão da maioria de seus colaboradores no quesito de aperfeiçoamento de Polícia Ostensiva, que é basicamente a missão da tropa de choque, mesmo assim ainda acredita-se que é possível melhorar e aperfeiçoar-se neste quesito. Para isso podem ser utilizadas as ferramentas do BSC.

Oitava afirmativa: Considero que nosso Batalhão tem fortalecido seu Sistema de Governança, conforme Figura 16:

Figura 16 – O Batalhão tem fortalecido seu Sistema de Governança?



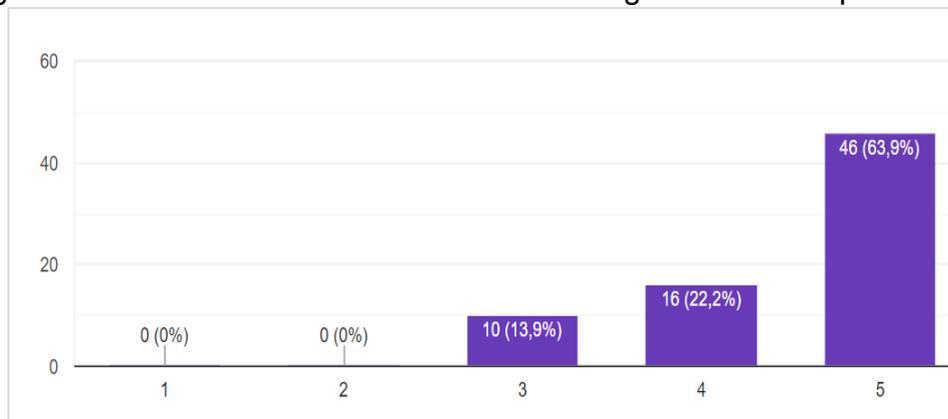
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 63,9% concordam totalmente que o 4º BPCoque tem fortalecido seu Sistema de Governança. A média das respostas foi de 4,416, ou seja, 88,33%. Ficando próximo da máxima de 5, maioria das respostas variou entre 5, 4 e 3. O desvio padrão das respostas foi de 0,9154, considerado um número médio indica que a homogeneidade da amostra foi um pouco baixa. Já o coeficiente de variação foi de 20,73%, número na média também, indicando uma boa concordância nas respostas, mas não concordância total.

Apesar de a porcentagem de concordância para tal afirmativa ter ficado um pouco acima de 50% podemos notar que o Sistema de Governança do batalhão ainda pode ser melhorado e modernizado. Na tabela 04 vemos um exemplo de objetivos, estratégias e indicadores utilizados pela Policia Civil/SE, com o objetivo de Modernizar a Gestão Administrativa e Operacional.

Nona afirmativa: Considero que nosso Batalhão tem reestruturado e organizado seus processos, conforme Figura 17:

Figura 17 – O Batalhão tem reestruturado e organizado seus processos?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

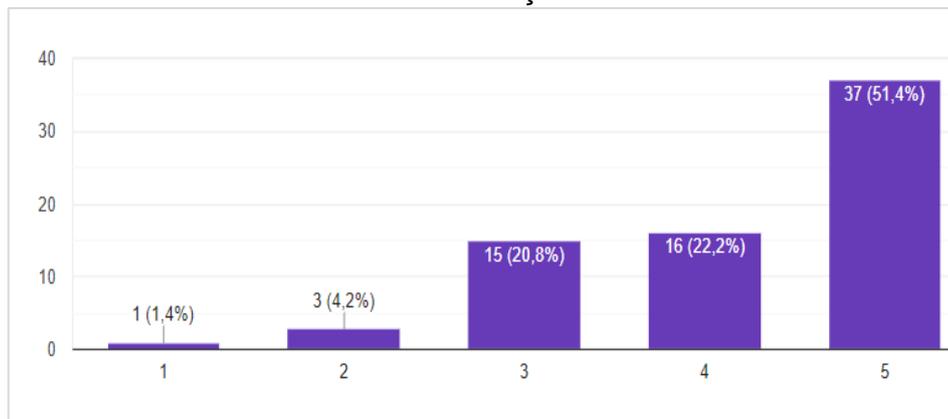
Nesta afirmativa 63,9% concordam totalmente que o batalhão tem reestruturado e organizado seus processos. A média das respostas foi de 4,5, ou seja, 90%. Quase alcançando a máxima de 5, a maioria dos entrevistados escolheu respostas entre 5, 4 e 3. O desvio padrão das respostas foi de 0,7315, considerado um número não tão alto e nem tão baixo indica certa homogeneidade da amostra. Já o coeficiente de variação foi de 16,26%, número na média também, mostra uma concordância relativamente boa nas respostas.

Apesar de ser uma unidade jovem, prestes a completar 3 anos de existência, o Batalhão segue basicamente a mesma estruturação e organização interna desde

que iniciou sua prestação de serviços. Por vezes o militarismo acaba engessando um pouco e dificultando a realização e implementação de mudanças. Para algumas mudanças ocorrerem também seria necessário programar de jeito organizado projetos e processos estratégicos.

Décima afirmativa: Considero que nosso Batalhão tem aperfeiçoado suas Tecnologias de Informação e Comunicação, conforme Figura 18:

Figura 18 – O Batalhão tem aperfeiçoado suas Tecnologias de Informação e Comunicação?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

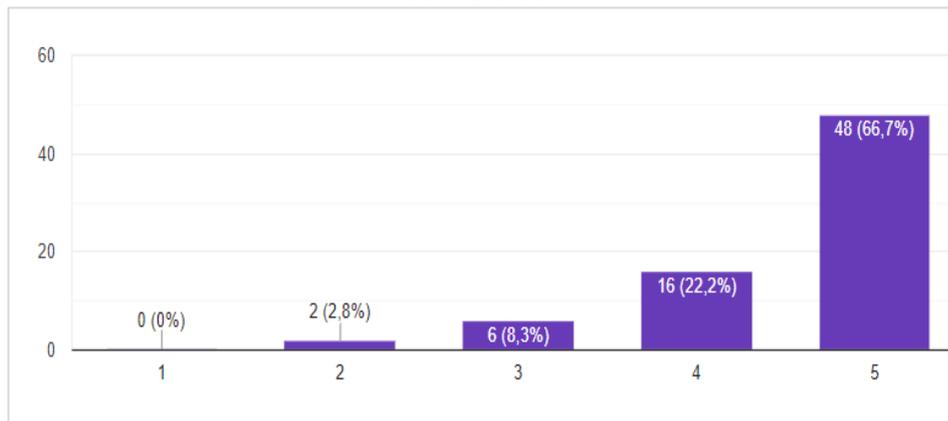
Nesta afirmativa 51,4% concordam totalmente que o 4º BPChoque tem aperfeiçoado suas Tecnologias de Informação e Comunicação. A média das respostas foi de 4,180, ou seja, 83,61%. Ficando relativamente próximo da máxima de 5, maioria das respostas variou entre 5, 4 e 3. O desvio padrão das respostas foi de 0,9975, considerado um número alto indica que a homogeneidade da amostra foi razoavelmente baixa. Já o coeficiente de variação foi de 23,86%, número razoavelmente alto também, indicando que não ocorreu grande concordância nas respostas.

Apesar de a porcentagem de concordância para tal afirmativa ter ficado um pouco acima de 50% podemos afirmar que o Batalhão não tem empregado ou investido satisfatoriamente seus recursos em tecnologias de informação e comunicação. Mas isto não se deve exclusivamente a algum problema ou falta de estratégia em relação a estas tecnologias, mas talvez a uma falta de investimentos de forma geral em toda a Brigada Militar. Este problema engloba muito mais que o Batalhão sozinho pode controlar, é uma demanda já antiga e que afeta todo o Estado. Tais investimentos além de grande demanda financeira exigem integração

entre toda a corporação, o Batalhão não pode ser visto e agir de jeito isolado, porém, talvez pudesse fazer mais investimentos e melhorias ao que estiver em seu alcance.

Décima primeira afirmativa: Considero que nosso Batalhão tem fortalecido a integração com a Sociedade e os órgãos de Estado, conforme Figura 19:

Figura 19 – O Batalhão tem fortalecido a integração com a Sociedade e os órgãos de Estado?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

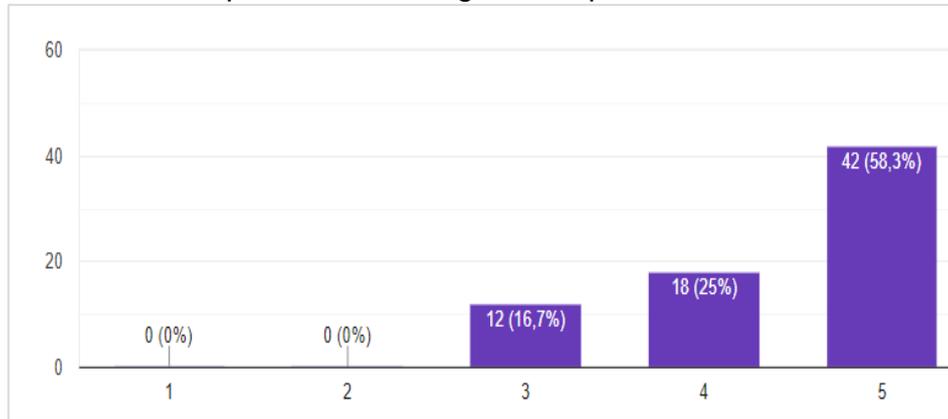
Nesta afirmativa 66,7% concordam totalmente que o 4º BPCChoque tem fortalecido a integração com a Sociedade e os órgãos de Estado. A média das respostas foi de 4,527, ou seja, 90,56%. Ficando próximo da máxima de 5, maioria das respostas variou entre 5, 4 e 3. O desvio padrão das respostas foi de 0,7686, considerado um número médio indica que a homogeneidade da amostra foi um pouco baixa. Já o coeficiente de variação foi de 16,98%, número razoavelmente baixo, indicando uma boa concordância nas respostas, mas não concordância total.

A responsabilidade territorial do 4ºBPCChoque é bem grande, abrange 67 cidades. Essa responsabilidade territorial é muito maior que a de batalhões normais, sendo que sua atuação por vezes estende-se a outras regiões, conforme a demanda do serviço. Talvez isso acabe dificultando um pouco essa integração com a sociedade onde atua. Já o fortalecimento com os órgãos do Estado depende um pouco mais da alta administração do Estado, devendo o Batalhão seguir a hierarquia e a disciplina. Porém poderia existir um fortalecimento com os órgãos da região de atuação, não órgãos Estaduais, mas sim regionais e das cidades, principalmente as cidades maiores e de maior importância para a região de atuação.

Décima segunda afirmativa: Considero que nosso Batalhão tem

modernizado a gestão e os serviços prestados, qualificando sua gestão e processos, conforme Figura 20:

Figura 20 – O Batalhão tem modernizado a gestão e os serviços prestados, qualificando sua gestão e processos?



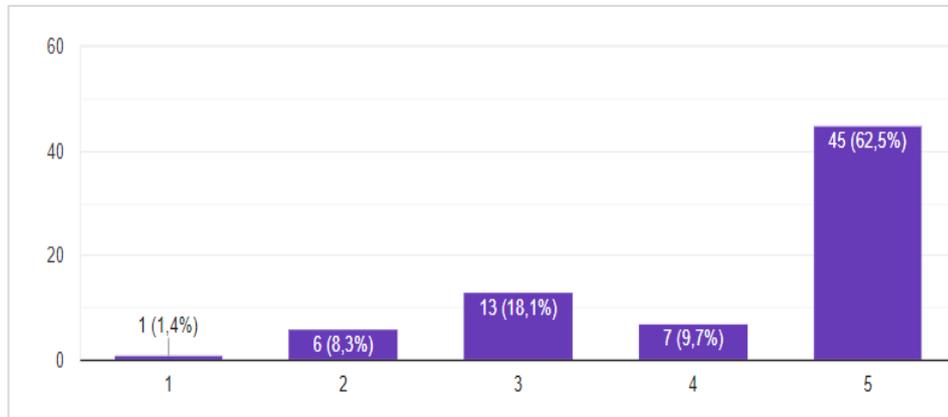
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para esta afirmativa 58,3% concordam totalmente que o 4º BPChoque tem modernizado a gestão e os serviços prestados, qualificando sua gestão e processos. A média das respostas foi de 4,416, ou seja, 88,33% do total de concordância. Ficando relativamente próximo da máxima de 5, maioria das respostas variou entre 5, 4 e 3. O desvio padrão das respostas foi de 0,7645, considerado um número médio indica que a homogeneidade da amostra foi um pouco baixa. Já o coeficiente de variação foi de 17,31%, número não tão baixo, indicando concordância razoável nas respostas, que ficaram divididas em três alternativas.

Talvez uma das maiores dificuldades da administração pública de forma geral seja modernizar sua gestão e seus serviços prestados. As instituições militares possuem ainda mais dificuldade por ter suas estruturas mais engessadas e burocratizadas. Por isso a importância de um planejamento estratégico para todas as instituições públicas, não somente para as Polícias Militares, ou especialmente o 4º Batalhão de Polícia de Choque. O estabelecimento de metas e objetivos e um plano de ação adequado podem fortalecer e melhorar a gestão e a prestação de serviços para a sociedade como um todo.

Décima terceira afirmativa: Considero que nosso Batalhão tem promovido à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, conforme Figura 21:

Figura 21 – O Batalhão tem promovido à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores?



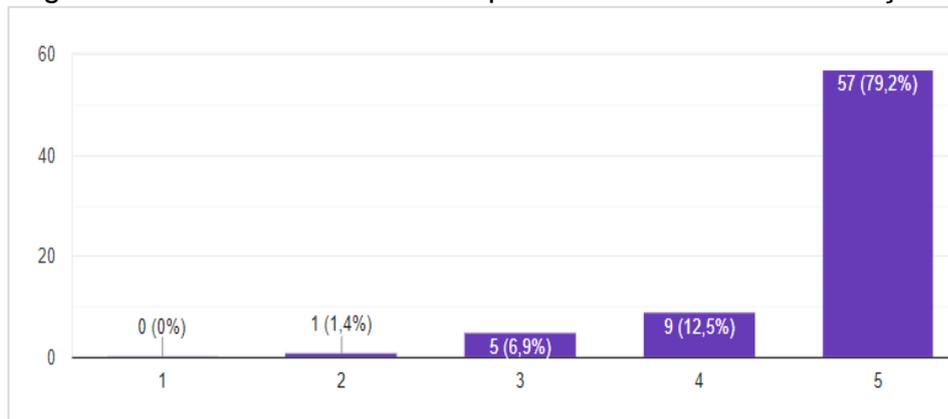
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para esta afirmativa 62,5% concordam totalmente que o 4º BPCoque tem promovido à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores. A média das respostas foi de 4,236, ou seja, 84,72% do total de concordância. Ficando um pouco acima da nota 4, as respostas ficaram espalhadas entre todas as alternativas. O desvio padrão das respostas foi de 1,1068, considerado um número alto indica que a homogeneidade da amostra foi muito baixa. Já o coeficiente de variação foi de 26,13%, número alto também, denunciando falta de concordância nas respostas, que ficaram divididas entre todas as alternativas.

Este questionamento envolve basicamente gestão de pessoas e a preocupação que o batalhão possui com seus colaboradores de maneira geral, já que por se tratar de um trabalho que não é comum, com atribuições diferentes do restante da sociedade e que gera algumas consequências nas vidas pessoais. Numa primeira análise a média das respostas parece alta, ou seja, parece que a maioria dos policiais concorda que o Batalhão tem promovido a qualidade de vida dos colaboradores, mas a amostra não possui grande homogeneidade e denuncia certa falta de concordância entre os entrevistados. Talvez este seja um ponto que pode ser melhorado no Batalhão, visto não existir um planejamento com foco na gestão de pessoas e nem na melhoria da qualidade de vida dos policiais.

Décima quarta alternativa: Considero que nosso Batalhão tem sido potencializado como instituição, conforme Figura 22:

Figura 22 – O Batalhão tem sido potencializado como instituição?



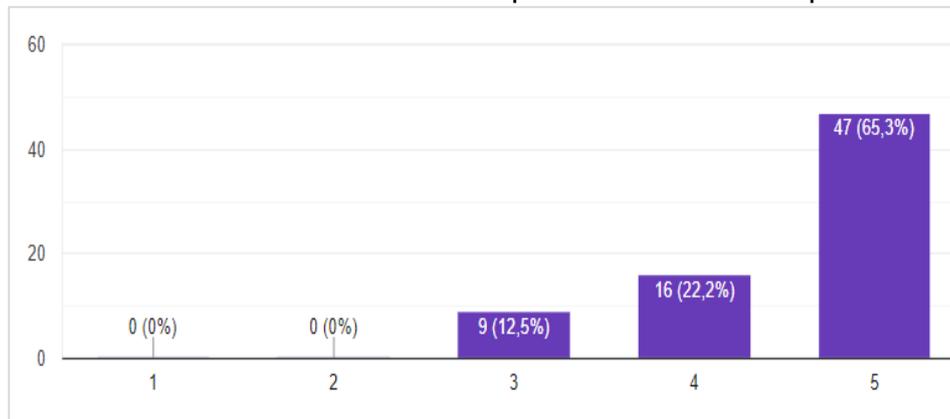
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para esta afirmativa 79,2% concordam totalmente que o 4º BPChoque tem sido potencializado como instituição. A média das respostas foi de 4,694, ou seja 93,89% do total de concordância. Ficando próximo de 5, as respostas concentraram-se em 5. O desvio padrão das respostas foi de 0,6637, considerado um número baixo indica que houve homogeneidade na amostra. Já o coeficiente de variação foi de 14,14%, número baixo também, mostrando que ocorreu alto grau de concordância nas respostas.

O 4ºBPChoque ainda está construindo sua história, mas desde seu surgimento tem se destacado positivamente diante de outras unidades da corporação como uma unidade padrão e exemplar. Isso mostra que o Batalhão tem se potencializado como instituição, assim como uma empresa os anos iniciais de um novo batalhão são muito importantes para seu sucesso ao longo da história. Muito importante também é o reconhecimento que os policiais que servem esta unidade possuem e confirmaram isso através da entrevista.

Décima quinta alternativa: Considero que nosso Batalhão tem desenvolvido permanentemente o policial militar, conforme Figura 23:

Figura 23 – O Batalhão tem desenvolvido permanentemente o policial militar?



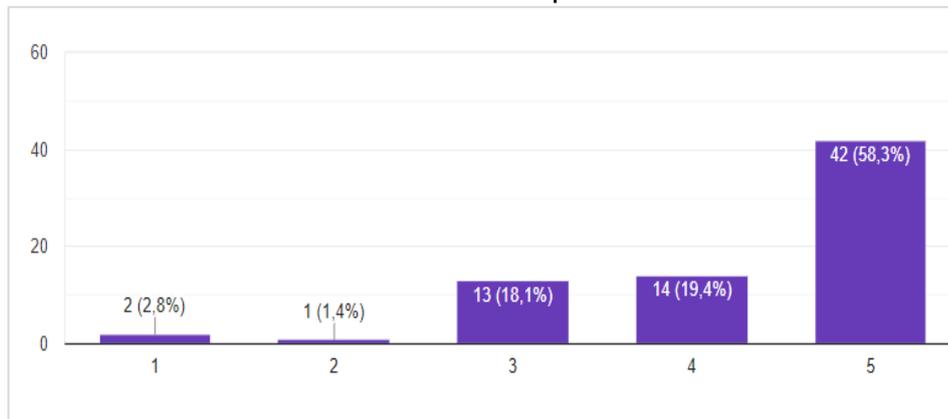
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 65,3% concordam totalmente que o 4º BPChoque tem desenvolvido permanentemente o policial militar. A média das respostas foi de 4,527, ou seja, 90,56% do total de concordância. Ficando próximo de 5, as respostas concentraram-se em 5, 4 e 3. O desvio padrão da amostra foi de 0,7115, considerado um número não tão baixo indica que houve certa homogeneidade na amostra. Já o coeficiente de variação foi de 15,71%, número relativamente baixo, mostrando que apesar de ocorrer concordância nas respostas, a concordância não foi total.

O 4ºBPChoque possui horário e cronograma de treinamentos, isso para equiparar todos os grupos existentes, tornando os procedimentos entre todos os policiais padrão. Verificando o questionamento através de uma visão estratégica existe sim uma preocupação com o desenvolvimento permanente dos policiais militares que servem na unidade. Também existe o Estágio Básico de Operações de Choque, que apesar de possuir o nome “estágio”, nada mais é que um curso disponibilizado pela corporação. Quase a totalidade do efetivo existente já frequentou tal curso e alguns que ainda não cursaram tem seu nome na fila de espera para cursar.

Décima sexta afirmativa: Considero que nosso Batalhão tem valorizado os policiais militares e a instituição, conforme Figura 24:

Figura 24 – O Batalhão tem valorizado os policiais militares e a instituição?



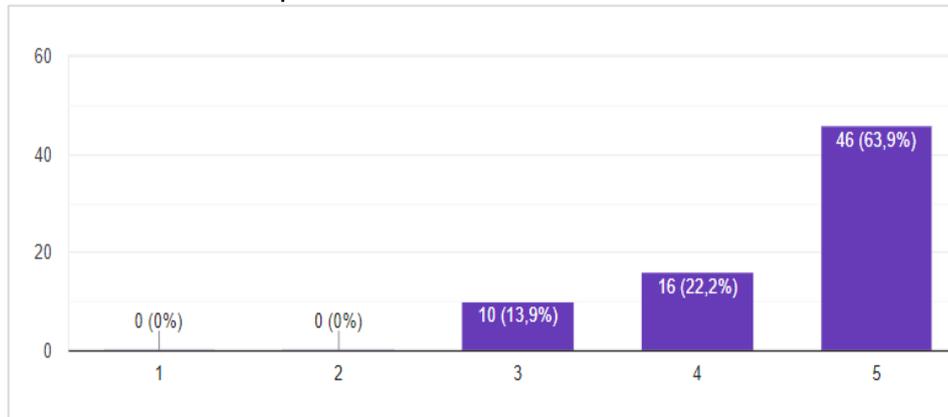
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 58,3% concordam totalmente que o 4º BPCChoque tem valorizado os policiais militares e a instituição. A média das respostas foi de 4,291, ou seja, 85,83% do total de concordância. Ficando relativamente próximo de 5, as respostas foram espalhadas entre todas as alternativas. O desvio padrão da amostra foi de 0,9991, considerado um número alto indica que houve falta homogeneidade nas respostas. Já o coeficiente de variação foi de 23,28%, número relativamente alto também, mostra que ocorreu certa discordância nas respostas.

Esta é outra afirmativa que envolve recursos humanos e/ou gestão de pessoas. A valorização dos trabalhadores não é algo pensado com cuidado com ambiente militar, caso o Batalhão investisse e desejasse realizar mudanças nesse quesito estaria sendo inovador. Já em relação à valorização da instituição isso é feito diariamente através dos resultados obtidos no geral. Resultados positivos enaltecem a corporação.

Décima sétima afirmativa: Considero que nosso Batalhão tem assegurado a obtenção de recursos financeiros para o cumprimento de sua missão e visão, conforme Figura 25:

Figura 25 – O Batalhão tem assegurado a obtenção de recursos financeiros para o cumprimento de sua missão e visão?



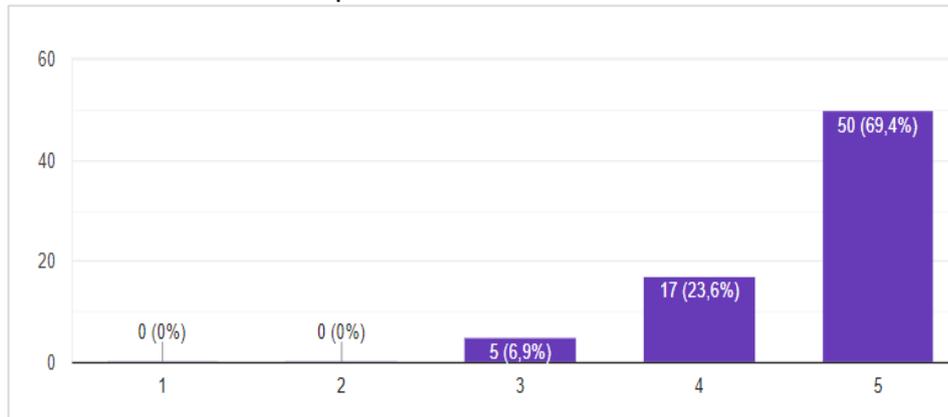
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 63,9% concordam totalmente que o 4º BPChoque tem assegurado a obtenção de recursos financeiros para o cumprimento de sua missão e visão. A média das respostas foi de 4,5, ou seja, 90% do total de concordância. Ficando próximo de 5, as respostas concentraram-se em 5, 4 e 3 consecutivamente. O desvio padrão da amostra foi de 0,7315, considerado um número não tão baixo indica que houve certa homogeneidade na amostra. Já o coeficiente de variação foi de 16,26%, número relativamente baixo, mostrando que ocorreu concordância parcial nas respostas.

A instituição não possui meios de obtenção recursos própria. Os recursos recebidos vêm do Estado e são distribuídos conforme decisão do Comando Geral. Atualmente existe um programa em parceria com o Governo do Estado chamado PISEG. Este programa funciona da seguinte forma: as empresas particulares escolher destinar uma parte do seu pagamento de ICMS diretamente para a instituição pública desejada, tendo que pagar um valor extra para tal destinação. A instituição que recebe este valor pode utilizar da forma que melhor considerar, desde que aprovado seu projeto de gastos, como para compra de materiais necessários ou reformas em geral. O 4ºBPChoque atualmente tem e segue buscando parcerias com mais empresas da região, ainda existe necessidade de compra de diversos materiais básicos como escudos, caneleiras, capacetes, etc...

Décima oitava afirmativa: Considero que nosso Batalhão tem desenvolvido o ingresso regular de efetivo para o cumprimento de sua missão, conforme Figura 26:

Figura 26 – O Batalhão tem desenvolvido o ingresso regular de efetivo para o cumprimento de sua missão?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

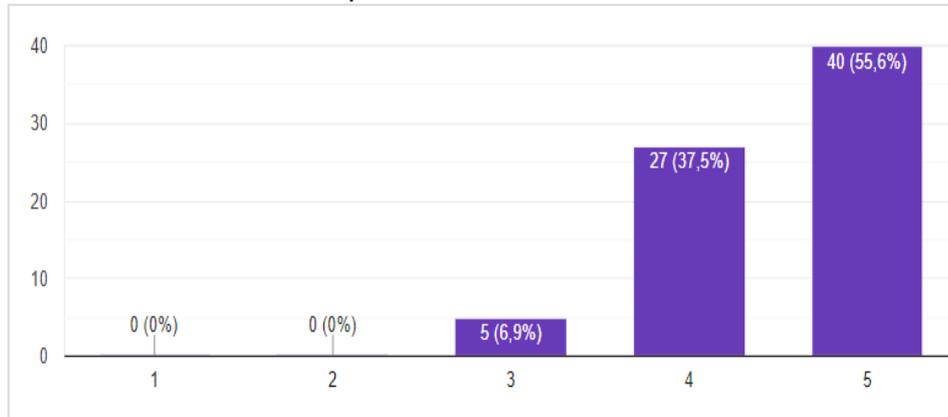
Nesta afirmativa 69,4% concordam totalmente que o 4º BPChoque tem desenvolvido o ingresso regular de efetivo para o cumprimento de sua missão. A média das respostas foi de 4,625, ou seja, 92,5% do total de concordância. Ficando próximo de 5, as respostas concentraram-se em 5, 4 e 3 consecutivamente. O desvio padrão da amostra foi de 0,6152, este pode ser considerado um número baixo e indica que houve certa homogeneidade na amostra. Já o coeficiente de variação foi de 13,30%, número relativamente baixo também, mas mostra que apesar de ocorrer concordância, houve outras opiniões também.

Mais uma vez entramos em um tópico que o Batalhão não possui total controle. No caso da Brigada Militar o ingresso de policiais militares ocorre através de concurso, após decisão do Governo do Estado e todas as burocracias que envolvem um novo concurso. Depois de finalizada esta etapa ocorre o ingresso dos militares em curso de formação e após distribuição destes por todo o Estado. Isso varia conforme a necessidade de cada cidade/batalhão. Este ingresso não é suficiente para suprir a necessidade de efetivo existente e normalmente todas as unidades ainda permanecem com vagas em aberto. Atualmente é realizado um planejamento com uma programação prevista de preenchimento das vagas existentes na Tabela Organizacional do 4ºBPChoque. Até o final do ano de 2022 existe a previsão que o Batalhão deve ter um total de 180 policiais militares, sendo que o previsto para a unidade seria de um total de 229, mesmo com este ingresso ainda estarão faltando policiais. Quadro que se repete por todo o Estado, especialmente em cidades pequenas e/ou afastadas dos grandes centros.

Décima nona afirmativa: Considero que nosso Batalhão tem potencializado o

ingresso e a utilização de recursos para o cumprimento de sua missão, conforme Figura 27:

Figura 27 – O Batalhão tem potencializado o ingresso e a utilização de recursos para o cumprimento de sua missão?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 56,6% concordam totalmente que o 4º BPCoque tem potencializado o ingresso e a utilização de recursos para o cumprimento de sua missão. A média das respostas foi de 4,486, ou seja, 89,52% do total de concordância. Ficando próximo de 5, as respostas concentraram-se principalmente 5 e 4, tendo alguns entrevistados que responderam 3 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,6278, este pode ser considerado um número não baixo e mesmo assim indica que houve certa homogeneidade na amostra, já que as respostas ficaram concentradas em duas opções. Já o coeficiente de variação foi de 13,99%, número relativamente baixo também, mas mostra que apesar de ocorrer concordância, as respostas ficaram divididas nas notas mais altas.

Este questionamento pode ser analisado pela mesma óptica do questionamento anterior que fala sobre a obtenção de recursos financeiros para o cumprimento de sua missão e visão. O ingresso de recursos próprios baseia-se quase que exclusivamente no programa PISEG. Já a utilização também depende de aprovações internas e processos licitatórios para compra, tudo envolve muita burocracia. Mesmo assim talvez pudesse ser melhorado e otimizado.

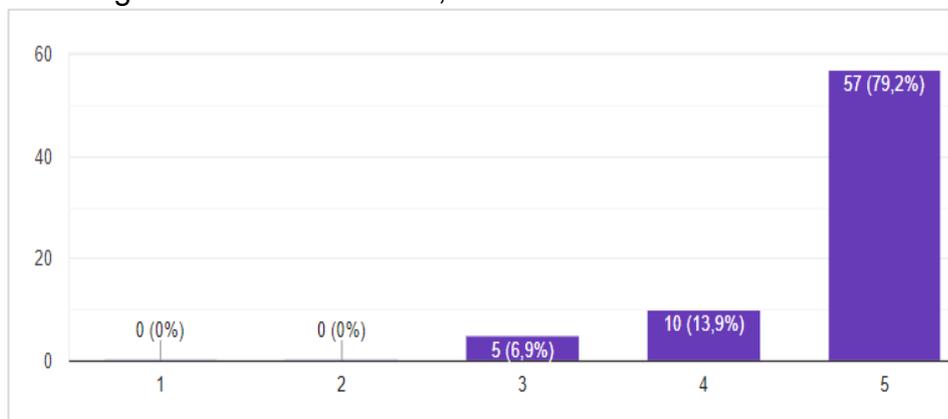
4.2 PERCEPÇÃO SOBRE OS VALORES

O segundo bloco de perguntas questiona sobre a percepção dos policiais

militares sobre os valores existentes no Batalhão. Neste segundo tema a pergunta principal era: Como você percebe os valores abaixo no âmbito do Batalhão? A resposta 5 equivale a Extremamente Orgulhoso e a resposta 1 equivale a Nada Orgulhoso. Neste bloco as perguntas foram de opinião pessoal do entrevistado, quase como uma pesquisa de clima da unidade, referente aos valores policiais militares e os existentes em unidades militares em geral.

Primeira afirmativa: Proatividade, Profissionalismo e Excelência, conforme Figura 28:

Figura 28 – Proatividade, Profissionalismo e Excelência



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

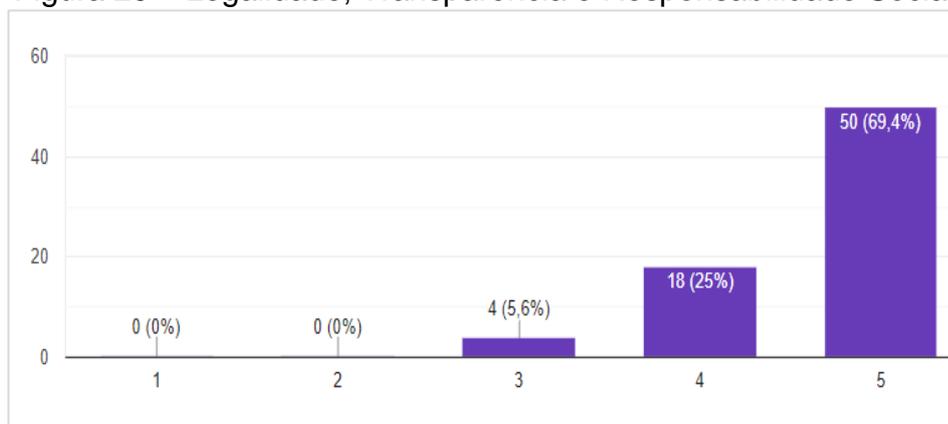
Nesta afirmativa 79,2% dos entrevistados afirmaram se sentir extremamente orgulhosos em relação à Proatividade, Profissionalismo e Excelência existentes no Batalhão. A média das respostas foi de 4,722, ou seja, 94,44% do total da nota mais alta 5. A média ficou muito próxima de 5, as respostas concentraram-se principalmente em 5, tendo alguns entrevistados que responderam 4 e 3 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,5867, este pode ser considerado um número baixo e indica que houve boa homogeneidade na amostra, já que as respostas ficaram mais concentradas em uma opção. Já o coeficiente de variação foi de 12,43%, número relativamente baixo também, e mostra que ocorreu concordância entre os entrevistados.

Os princípios mostrados na afirmativa são de suma importância em todos os serviços públicos e não apenas militares. A média alta mostra que os policiais pertencentes ao 4ºBPChoque acreditam na proatividade, profissionalismo e excelência existentes no Batalhão. Tais princípios são fundamentais para a eficácia da gestão estratégica de uma organização pública, pois representam a base para

melhorar e atingir os resultados desejados. No caso do serviço oferecido pelas policias, especialmente a militar, que atua principalmente com objetivo ostensivo e preventivo, acaba sendo muito mais difícil mensurar sua eficácia, eficiência e resultados, então esses valores acabam por ter um peso ainda maior para atingir o objetivo da administração pública que é o bem comum.

Segunda afirmativa: Legalidade, Transparência e Responsabilidade Social, conforme Figura 29:

Figura 29 – Legalidade, Transparência e Responsabilidade Social



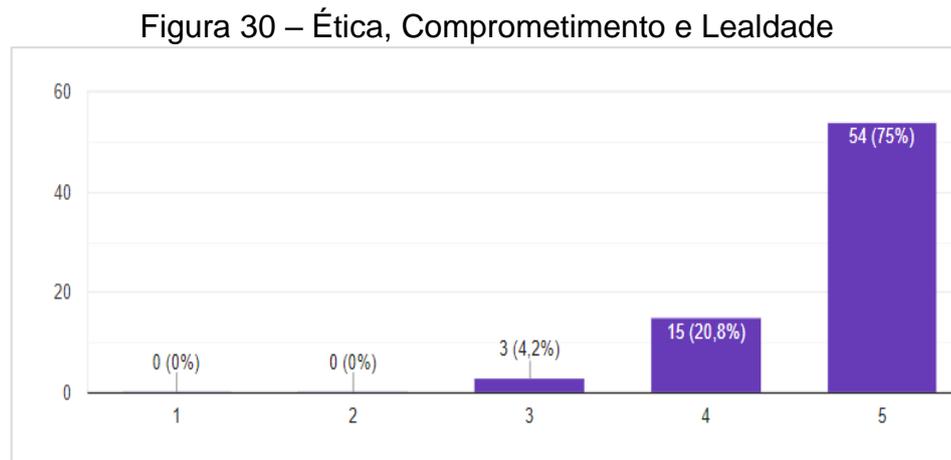
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 69,4% dos entrevistados afirmaram sentirem-se extremamente orgulhosos em relação à Legalidade, Transparência e Responsabilidade Social existentes no Batalhão. A média das respostas foi de 4,638, ou seja, 92,78% do total da nota mais alta 5. A média ficou muito próxima de 5, as respostas concentraram-se principalmente 5, tendo alguns entrevistados que responderam 4 e 3 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,5887, este pode ser considerado um número baixo e indica que houve boa homogeneidade na amostra, já que as respostas ficaram mais concentradas em uma opção. Já o coeficiente de variação foi de 12,69%, número relativamente baixo também, e mostra que ocorreu concordância entre os entrevistados.

A legalidade e transparência são dois dos princípios que norteiam a administração pública na maioria parte dos casos. Além de serem fundamentais para o bom andamento das instituições são basicamente guias que norteiam as ações. No caso das policias, nem tudo pode ser tratado da forma mais transparente possível para o bom andamento da missão. Casos como operações policiais muitas vezes devem ser tratadas com intenção sigilosa, evitando o vazamento de dados e

consequentemente sucesso no planejamento. No restante tais princípios devem ser seguidos com afinco. Especialmente a legalidade, que se trata também de um dos valores que a Brigada Militar preconiza a serem permanentemente cultuados. Consequentemente são valores que estabelecem e sedimentam padrões de atuação das ações do 4ºBPCChoque.

Terceira afirmativa: Ética, Comprometimento e Lealdade, conforme Figura 30:



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

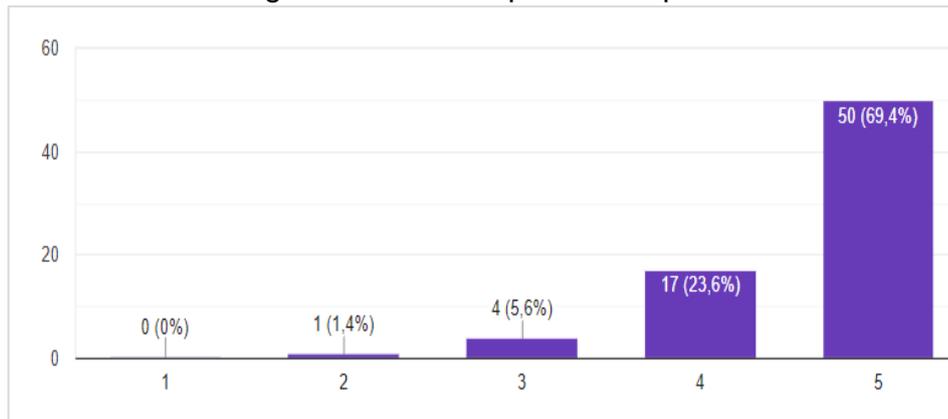
Nesta afirmativa 75% dos entrevistados afirmaram sentirem-se extremamente orgulhosos em relação à Ética, Comprometimento e Lealdade existentes no Batalhão. A média das respostas foi de 4,708, ou seja, 94,17% do total da nota mais alta 5. A média ficou muito próxima de 5, as respostas concentraram-se principalmente em 5, tendo alguns entrevistados que responderam 4 e 3 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,5422, este pode ser considerado um número baixo e indica que houve boa homogeneidade na amostra, já que as respostas ficaram mais concentradas em uma opção. Já o coeficiente de variação foi de 11,52%, número relativamente baixo também, e mostra que ocorreu concordância entre a maioria dos entrevistados.

Os três valores mencionados nesta afirmativa fazem parte dos valores definidos pela Brigada Militar em sua definição de visão, missão e valores. Tais valores são mais especiais ainda, pois no dia a dia do serviço policial militar são de suma importância. Especialmente a Lealdade é muito mencionada entre os líderes do Batalhão. Talvez podemos afirmar que esta afirmativa possui uma importância ainda maior de aprovação dentro do Batalhão, ela de certa forma regula o comportamento dos policiais, que podem sentir confiança ou não entre seus

colegas. No caso da peculiaridade deste serviço a confiança tem muitíssima importância e pode impactar até mesmo nos resultados obtidos por esta fração da Brigada Militar.

Quarta afirmativa: Hierarquia e Disciplina, conforme Figura 31:

Figura 31 – Hierarquia e Disciplina



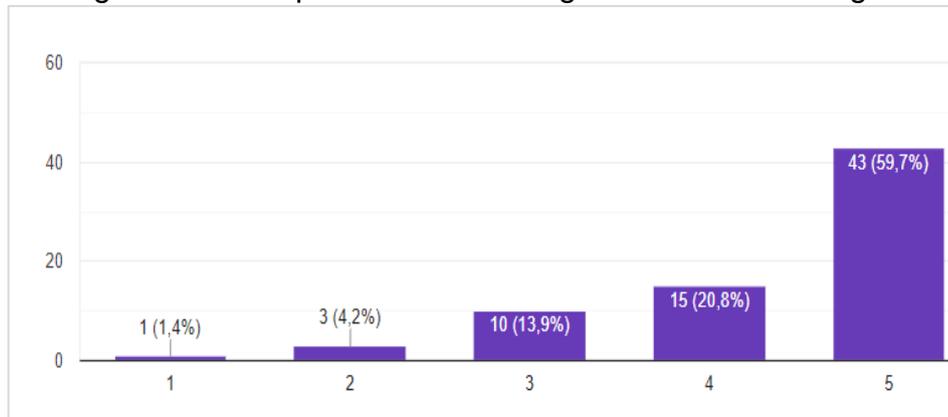
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 69,4% dos entrevistados afirmaram sentirem-se extremamente orgulhosos em relação à Hierarquia e Disciplina existentes no Batalhão. A média das respostas foi de 4,611, ou seja, 92,22% do total da nota mais alta 5. A média ficou muito próxima de 5, as respostas concentraram-se principalmente 5, tendo alguns entrevistados que responderam 4, 3 e 2 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,6619, este pode ser considerado um número baixo e indica que houve boa homogeneidade na amostra, já que as respostas ficaram mais concentradas em uma opção. Já o coeficiente de variação foi de 14,36%, número relativamente baixo também, e mostra que ocorreu concordância entre a maioria dos entrevistados.

Esses dois valores existem basicamente em instituições militares e atualmente expandem-se para outras instituições policiais. São fundamentais para o andamento do militarismo e para a organização interna. Também são dois dos valores erigidos pela Brigada Militar para serem permanentemente cultuados. Nesta afirmativa ocorreu concordância entre a maioria dos entrevistados, mesmo assim pode ser visto como um possível ponto de melhora e aprimoramento, isso pode acontecer tanto na relação dos mais modernos para os mais antigos e vice-versa.

Quinta afirmativa: Respeito entre os colegas modernos e antigos, conforme Figura 32:

Figura 32 – Respeito entre os colegas modernos e antigos



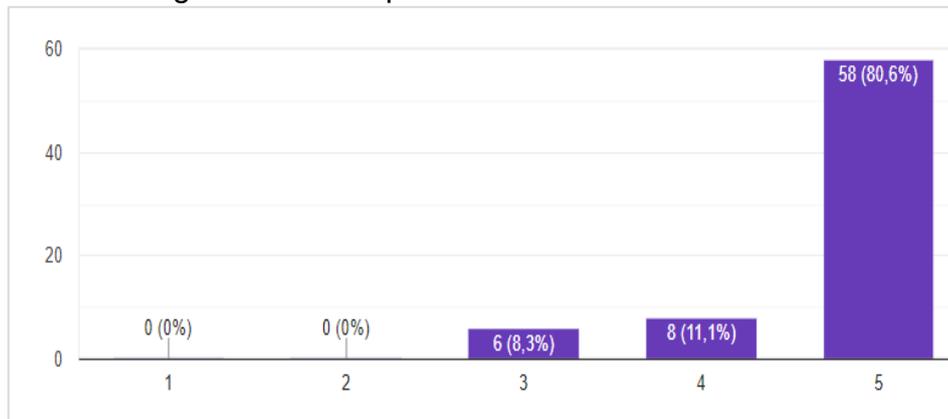
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 59,7% dos entrevistados afirmaram sentirem-se extremamente orgulhosos em relação ao respeito entre os colegas modernos e antigos existentes no Batalhão. A média das respostas foi de 4,333, ou seja, 86,67% do total da nota mais alta 5. A média ficou relativamente próxima de 5, as respostas concentraram-se principalmente 5, mas muitos entrevistados responderam também 4, 3, 2 e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,9641, este pode ser considerado um número alto e indica que não ocorreu boa homogeneidade na amostra, já que as respostas ficaram mais espalhadas entre todas as opções. Já o coeficiente de variação foi de 22,25%, número relativamente alto também, e mostra que ocorreu discordância entre a maioria dos entrevistados.

Podemos dizer que esta afirmativa anda de mãos dadas com a anterior que fala sobre a Hierarquia e Disciplina. Muitas vezes a hierarquia pode criar uma sensação de poder, amparada pela peculiaridade do serviço e aliada a falta de limites que a CLT impõe por exemplo. Essa sensação de poder absoluto pode criar situações onde o militar se sinta desrespeitado. O respeito é a base para um bom relacionamento e o bom andamento do serviço como um todo. A nota máxima de foi votada por apenas 59,7 dos entrevistados, o que pode ser considerado um número baixo, visto a importância de tal valor estar presente na instituição. Verificando a partir de uma visão estratégica este é um ponto que necessita de atenção e implementação de mudanças, a partir de um objetivo definido.

Sexta afirmativa: Comprometimento com as missões, conforme Figura 33:

Figura 33 – Comprometimento com as missões



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 80,6% dos entrevistados afirmaram sentirem-se extremamente orgulhosos em relação ao comprometimento com as missões existentes no Batalhão. A média das respostas foi de 4,722, ou seja, 94,44% do total da nota mais alta 5. A média ficou muito próxima de 5, as respostas concentraram-se principalmente em 5, tendo alguns entrevistados que responderam 4 e 3 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,6102, este pode ser considerado um número baixo e indica que houve boa homogeneidade na amostra, já que as respostas ficaram mais concentradas em uma opção. Já o coeficiente de variação foi de 12,92%, número relativamente baixo também, e mostra que ocorreu concordância entre a maioria dos entrevistados.

As respostas dos entrevistados indicam que existe um bom grau de comprometimento dos policiais militares com as missões desempenhadas pelo 4ºBPChoque. Analisando pela ótica da administração pública este é um ponto positivo e que auxilia na execução das decisões tomadas e na entrega de serviços de qualidade em busca do bem comum.

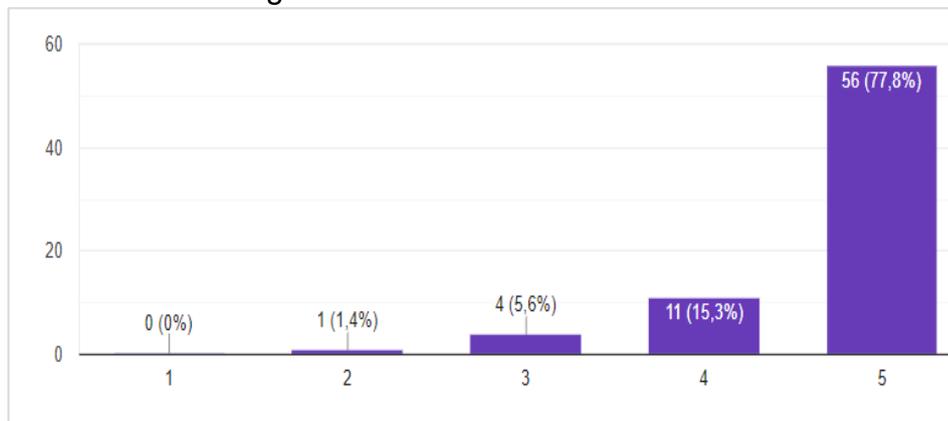
4.3 PERCEPÇÃO SOBRE AS OPERAÇÕES

O terceiro bloco de perguntas questiona sobre a percepção dos policiais militares sobre o grau de sucesso das operações existentes no Batalhão. Neste tema a pergunta principal era: Como você percebe o grau de sucesso das operações principais do Batalhão? A resposta 5 equivale a Alto Grau de Sucesso e a resposta 1 equivale a Baixo Grau de Sucesso. Neste bloco as perguntas também foram de opinião pessoal do entrevistado, sobre sua visão quanto aos principais

serviços em que o Batalhão pode ser empregado.

Primeira afirmativa: Controle de Distúrbios, conforme Figura 34:

Figura 34 – Controle de Distúrbios



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

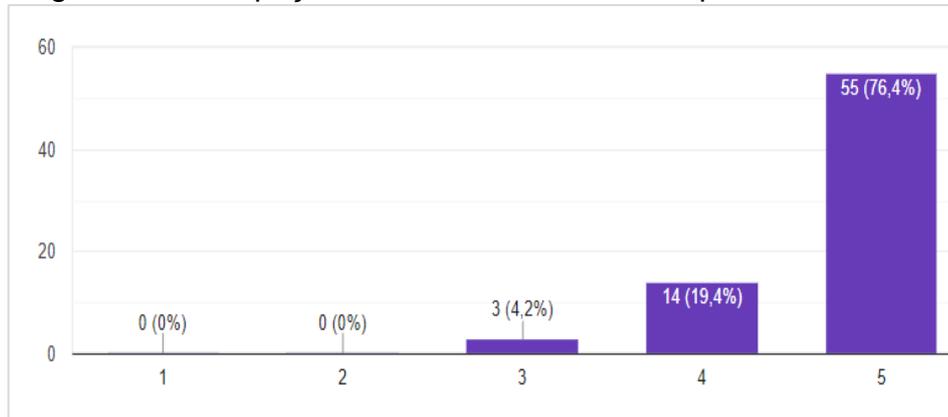
Nesta afirmativa 77,8% dos entrevistados afirmaram que o Batalhão possui alto grau de sucesso nas missões de Controle de Distúrbios. A média das respostas foi de 4,694, ou seja, 93,89% do total da nota mais alta 5. A média ficou muito próxima de 5, as respostas concentraram-se principalmente em 5, tendo alguns entrevistados que responderam 4, 3 e 2 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,6421, este pode ser considerado um número baixo e indica que houve boa homogeneidade na amostra, já que as respostas ficaram mais concentradas em uma opção. Já o coeficiente de variação foi de 13,68%, número relativamente baixo também, e mostra que ocorreu concordância entre a maioria dos entrevistados.

Esta é uma das missões que o Batalhão realiza e é um dos tipos de serviços especializados realizados pela Brigada Militar. Não são todos os batalhões ou Companhias que estão aptas a realizar este tipo de atuação, apenas os Batalhões de Choque e algumas Forças Táticas. Isso se deve ao tipo de treinamento necessário para a atuação e ao material necessário também, como escudos, granadas, capacetes, caneleiras, etc. Uma nota alta nesta operação é muito importante, pois indica que o serviço tem se cumprido de modo satisfatório quando existe a demanda, já que este é um dos diferenciais do batalhão, em comparação com outros da região. Atualmente devido à pandemia e as características da região de atuação esta não é uma operação que existe grande demanda, as demandas são pontuais, bem específicas e de pequeno porte.

Segunda afirmativa: Ocupação, Defesa e Retomada de pontos Sensíveis,

conforme Figura 35:

Figura 35 – Ocupação, Defesa e Retomada de pontos Sensíveis



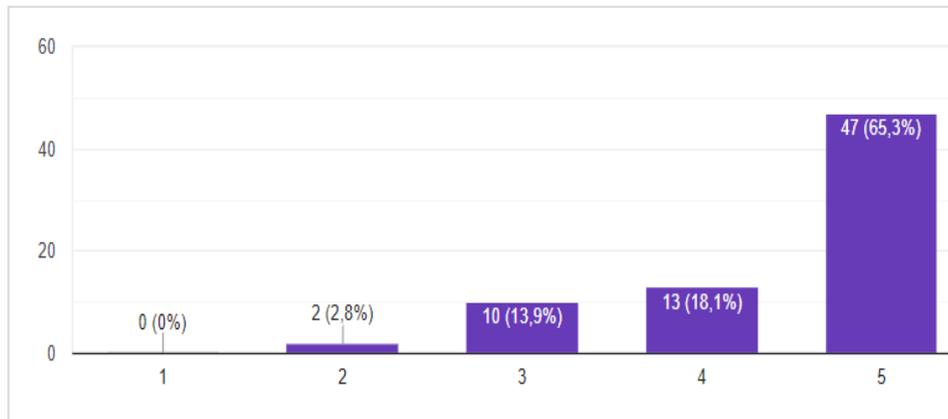
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 76,4% dos entrevistados afirmou que o Batalhão possui alto grau de sucesso nas missões de Ocupação, Defesa e Retomada de pontos Sensíveis. A média das respostas foi de 4,722, ou seja, 94,44% do total da nota mais alta 5. A média ficou muito próxima de 5, as respostas concentraram-se principalmente em 5, tendo alguns entrevistados que responderam 4 e 3 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,5366, este pode ser considerado um número baixo e indica que houve boa homogeneidade na amostra, já que as respostas ficaram mais concentradas em uma opção. Já o coeficiente de variação foi de 11,36%, número baixo também, e mostra que ocorreu concordância entre a maioria dos entrevistados.

Trata-se de outra missão realizada apenas por batalhões especializados e de competência quase que exclusiva dos Batalhões de Choque. Para este emprego também não existe grande demanda para o 4ºBPChoque, isso pode acontecer devido às características da região onde o batalhão está inserido e ao público existente em tal região. Da mesma forma é necessário que Batalhão esteja preparado através de treinamentos para eventual necessidade, já que se trata de serviço com alto grau de técnicas específicas empregadas.

Terceira afirmativa: Intervenção em conflitos relativos à posse e ao uso de terras e imóveis rurais e urbanos, conforme Figura 36:

Figura 36 – Intervenção em conflitos relativos à posse e ao uso de terras e imóveis rurais e urbanos



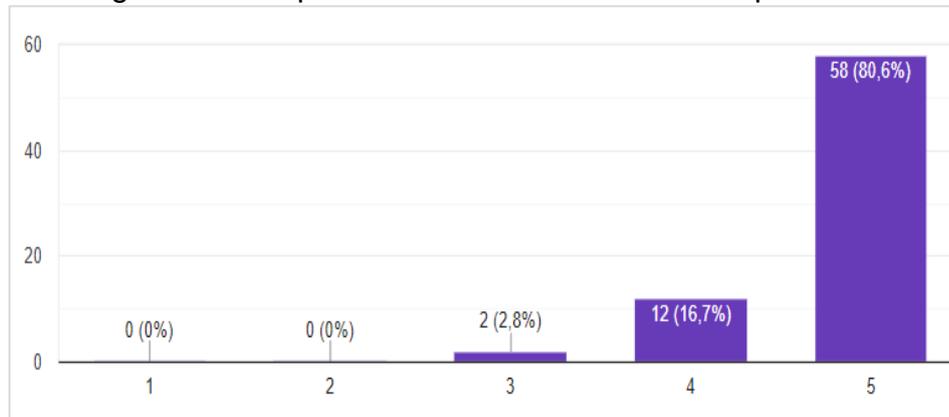
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 65,3% dos entrevistados afirmam que o Batalhão possui alto grau de sucesso nas missões de Intervenção em conflitos relativos à posse e ao uso de terras e imóveis rurais e urbanos. A média das respostas foi de 4,458, ou seja, 89,17% do total da nota mais alta 5. A média ficou muito próxima de 5, as respostas concentraram-se principalmente em 5, tendo alguns entrevistados que responderam 4, 3 e 2 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,8381, este pode ser considerado um número alto e indica que houve pouca homogeneidade na amostra, apesar de as respostas ficaram mais concentradas em uma opção, o questionamento teve diversas opiniões diferentes entre os entrevistados. Já o coeficiente de variação foi de 18,80%, número alto também, e mostra que ocorreu certa discordância entre os entrevistados.

Nesta afirmativa podemos dizer que a média foi um pouco abaixo do esperado. Também se trata de serviço especializado e realizado quase que exclusivamente por Batalhões de Choque. Talvez a nota deva-se ao fato de o 4ºBPChoque nunca ter atuado em missão real referente a conflitos relativos à posse e ao uso de terras e imóveis rurais e urbanos. Este tipo de intervenção é muito específico e acontece mais frequentemente em outras regiões do Estado, onde atuam outros Batalhões de Choque. Mesmo assim caso surja demanda neste tipo de emprego acredita-se que o Batalhão possua competência técnica para tal tipo de atuação, já que conforme mencionado anteriormente possui cronograma e treinamentos específicos para todas as missões, até mesmo as que possuem uma menor demanda, como é o caso mencionado.

Quarta afirmativa: Repressão à rebelião e motins em presídios, conforme Figura 37:

Figura 37 – Repressão à rebelião e motins em presídios



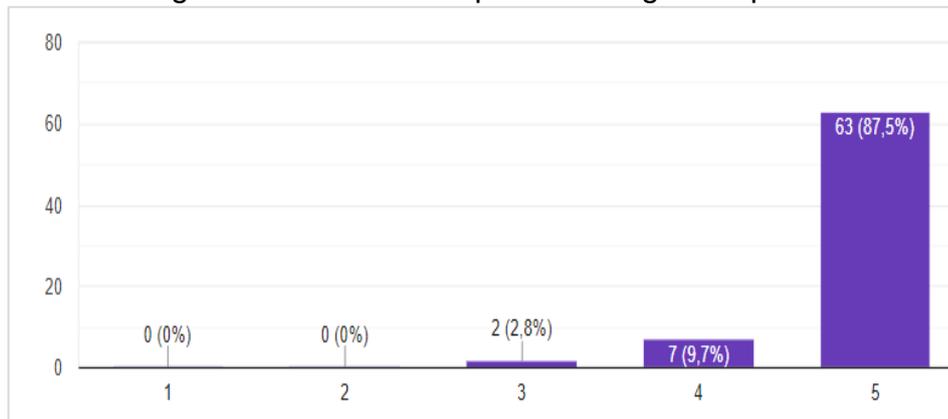
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 80,60% dos entrevistados afirmam que o Batalhão possui alto grau de sucesso nas missões de Repressão à rebelião e motins em presídios. A média das respostas foi de 4,777, ou seja, 95,56% do total da nota mais alta 5. A média ficou muito próxima de 5, as respostas concentraram-se principalmente em 5, tendo alguns entrevistados que responderam 4 e 3 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,4812, este pode ser considerado um número baixo e indica que houve homogeneidade na amostra, e as respostas ficaram mais concentradas em uma opção. Já o coeficiente de variação foi de 10,07%, número baixo também, e mostra que ocorreu concordância entre os entrevistados.

Na região de atuação do 4ºBPChoque existem diversos presídios de médio e pequeno porte e a atuação ocorre com mais frequência, principalmente em apoio a revistas. A percepção dos policiais militares referente a esta afirmativa foi positiva e reafirma o sucesso das operações em que houve a necessidade real deste tipo de serviço. Na região também não é tão comum rebeliões e motins e presídios, mas elas existem e ocorrem ocasionalmente, normalmente com necessidade de emprego mais urgente e com tempo pequeno para planejamento da ação e atuação.

Quinta afirmativa: Eventos esportivos de grande porte, conforme Figura 38:

Figura 38 – Eventos esportivos de grande porte



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 87,5% dos entrevistados afirmam que o Batalhão possui alto grau de sucesso nas missões de Eventos esportivos de grande porte. A média das respostas foi de 4,847, ou seja, 96,94% do total da nota mais alta 5. A média ficou muito próxima de 5, as respostas concentraram-se especialmente em 5, tendo alguns entrevistados que responderam 4 e 3 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,4331, este pode ser considerado um número baixo e indica que houve homogeneidade na amostra, e as respostas ficaram mais concentradas em uma opção. Já o coeficiente de variação foi de 8,94%, número muito baixo também, e mostra que ocorreu uma concordância muito boa entre os entrevistados.

A atuação em eventos esportivos acontece com muita frequência e a média de respostas obtidas foi alta, demonstrando o grau de satisfação do efetivo com a competência do Batalhão em relação aos eventos esportivos. Este também é um dos serviços previstos nas missões principais do batalhão, que deve atuar por via de regra preventiva e/ou repressiva. Além da atuação neste tipo de evento, também ocorre o policiamento em outros eventos de grande porte, como shows artísticos e festas religiosas de grande porte.

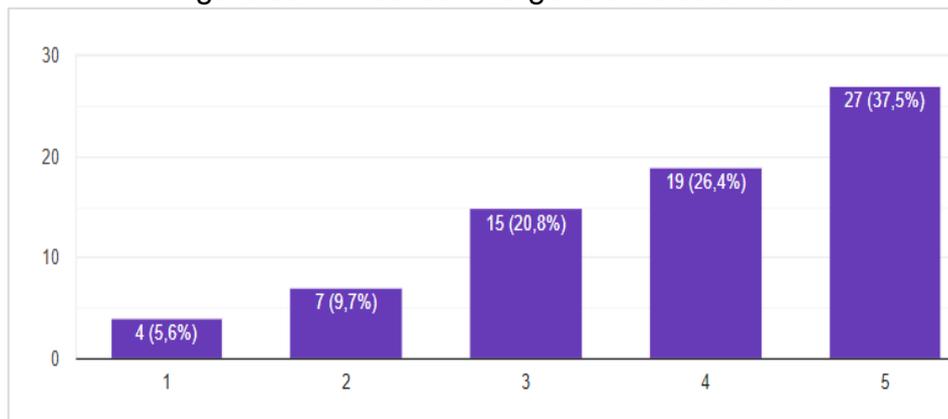
4.4 PERCEPÇÃO SOBRE OS RECURSOS

O quarto bloco de perguntas questiona sobre a percepção dos policiais militares sobre a disponibilidade dos recursos existentes no Batalhão. Neste tema a pergunta principal era: Como você percebe a disponibilidade destes recursos para as operações e cumprimento da missão? A resposta 5 equivale a Mais que suficientes e a resposta 1 equivale a Insuficientes. Neste bloco as perguntas

também foram de opinião pessoal do entrevistado, sobre sua visão quanto aos principais recursos necessários para o cumprimento das missões do Batalhão.

Primeira afirmativa: Considero adequados os recursos existentes na área de inteligência do batalhão, conforme Figura 39:

Figura 39 – Área de inteligência do batalhão



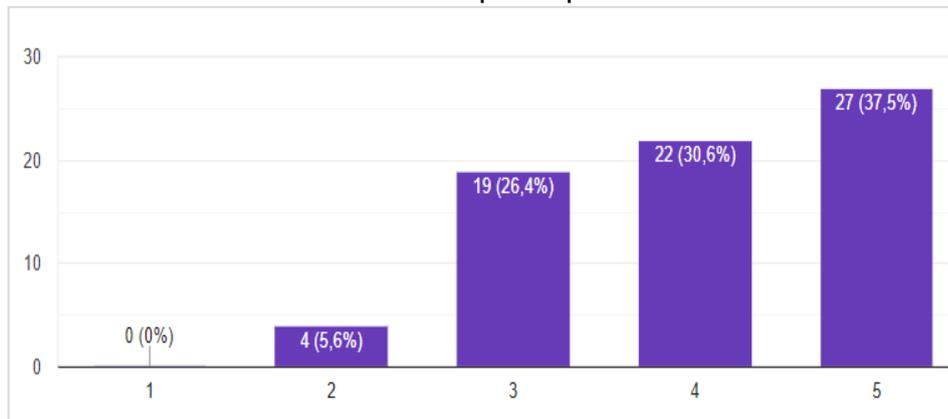
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa apenas 37,5% dos entrevistados consideram que o Batalhão possui recursos mais que suficientes em relação aos recursos existentes na área de inteligência do batalhão. A média das respostas foi de 3,805, ou seja, 76,11% do total da nota mais alta 5. A média ficou próxima de 4, as respostas concentraram-se especialmente em 5, tendo muitos entrevistados que responderam 4, 3, 2 e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 1,2060, este pode ser considerado um número muito alto e indica que não houve homogeneidade na amostra. Já o coeficiente de variação foi de 31,69%, número muito alto também, e mostra que ocorreu uma discordância muito alta entre os entrevistados.

O total de entrevistados que estão totalmente satisfeitos com os recursos na área de inteligência do Batalhão é muito baixa. O setor de inteligência é muito novo e foi implementado recentemente. Visivelmente são necessárias melhorias e investimentos neste setor, que ainda está na fase de amadurecimento. Este ponto pode ser identificado como uma oportunidade de melhoria e de ações corretivas, através do BSC esses dados podem ser modelados e alinhados com a meta a ser definida.

Segunda afirmativa: Considero o efetivo existente adequado para as demandas do batalhão, conforme Figura 40:

Figura 40 – O efetivo existente é adequado para as demandas do batalhão?



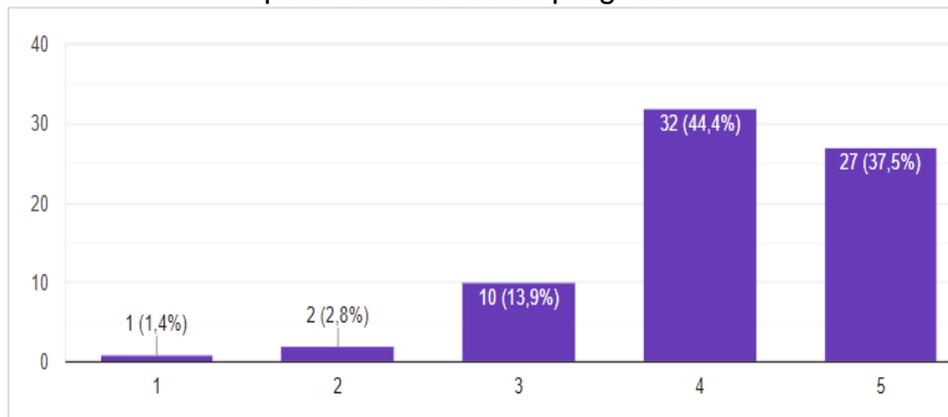
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa apenas 37,5% dos entrevistados consideram que o Batalhão possui recursos mais que suficientes em relação ao efetivo existente para as demandas do batalhão. A média das respostas foi de 4, ou seja, 80% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5, tendo muitos entrevistados que responderam 4, 3 e 2 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,9344, este pode ser considerado um número alto e indica que houve falta de homogeneidade na amostra, e as respostas ficaram mais concentradas similarmente em diversas opções. Já o coeficiente de variação foi de 23,36%, número alto também, e mostra que não ocorreu concordância entre os entrevistados.

Este questionamento também apresenta uma oportunidade de melhoria. A quantidade de efetivo ideal para a unidade (229 policiais) se comparada com a quantidade de efetivo existente (129 policiais) é muito distante. Neste caso já existe a definição da meta a ser alcançada e um plano que ação que possibilite ao menos o aumento do efetivo existente, porém esta meta depende de ações do Comando Geral da Brigada Militar e do Estado também para ser alcançada. Trata-se de situação em que o Batalhão não possui total autonomia e controle.

Terceira afirmativa: Considero os equipamentos e materiais fornecidos pelo batalhão suficientes para as missões empregadas, conforme Figura 41:

Figura 41 – Os equipamentos e materiais fornecidos pelo batalhão são suficientes para as missões empregadas?



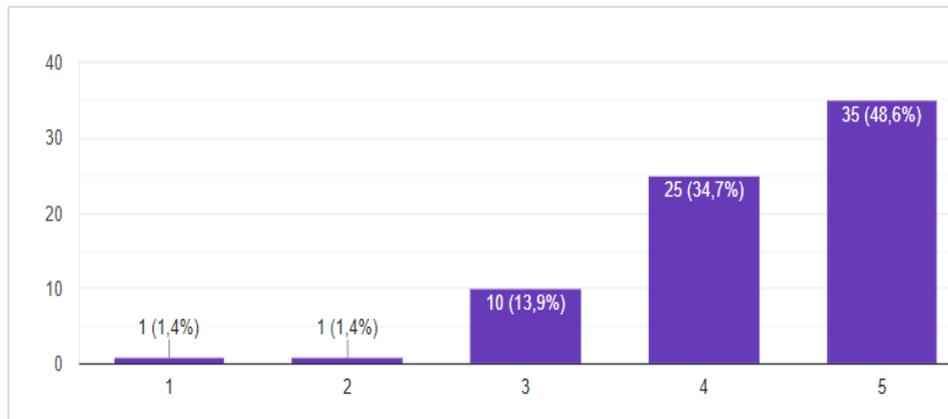
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa apenas 37,5% dos entrevistados consideram que o Batalhão possui recursos mais que suficientes em relação aos equipamentos e materiais fornecidos pelo batalhão para as missões empregadas. Também 44,4% atribuíram nota 4 para o questionamento, desta forma demonstrando algum nível de insatisfação. Já a nota 3 recebeu 13,9% dos votos dos entrevistados. A média das respostas foi de 4,138, ou seja, 82,78% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 4, tendo muitos entrevistados que responderam 5, 3, 2 e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,8608, este pode ser considerado um número alto e indicam que houve falta de homogeneidade na amostra, as respostas foram distribuídas entre diversas opções. Já o coeficiente de variação foi de 20,80%, número alto também, e mostra que não ocorreu concordância entre os entrevistados.

Também observamos oportunidades de melhoria nesta afirmativa. Este “problema” pode estar interligado com a história do Batalhão, que de certa forma foi criado através de um procedimento reverso a tradicional forma de criação de uma empresa comum. Primeiramente surgiu com a assinatura de sua ata de criação, após foi definido o local sede, seguido do recrutamento do efetivo e somente então recebimento de viaturas e alguns materiais. Até a presente data ainda existe a falta de alguns materiais necessários para as operações realizadas pela unidade. A aplicação do BSC neste caso seria um pouco mais simples, já que as metas e prazos são totalmente tangíveis.

Quarta afirmativa: Considero o batalhão avançado nos usos de novas tecnologias a favor de suas missões, conforme Figura 42:

Figura 42 – O Batalhão tem avançado nos usos de novas Tecnologias a favor de suas missões?



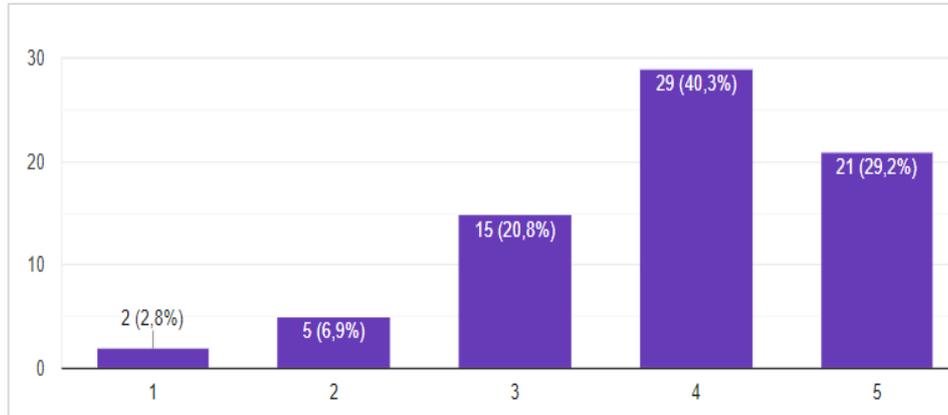
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 48,6% dos entrevistados consideram que o Batalhão possui recursos mais que suficientes em relação ao uso de novas tecnologias a favor de suas missões. Também 34,75% atribuíram nota 4 para o questionamento. A média das respostas foi de 4,277, ou seja, 85,56% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5, tendo muitos entrevistados que responderam 4, 3, 2 e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,8594, este pode ser considerado um número alto e indicam que houve falta de homogeneidade na amostra, as respostas foram distribuídas entre diversas opções. Já o coeficiente de variação foi de 20,09%, número alto também, e mostra que não ocorreu concordância entre os entrevistados.

A nota máxima nesta afirmativa também não foi totalmente satisfatória e retoma um problema já apresentado ao longo deste texto: o uso de tecnologias pela Brigada Militar. A existência da falta de investimentos de na Brigada Militar acaba afetando indiretamente a percepção dos entrevistados. Esta não é uma variável que o Batalhão pode controlar isoladamente, principalmente devido às questões financeiras que sempre envolvem altos custos quando falamos em tecnologia. Talvez uma forma estratégica para auxiliar no progresso do uso de novas tecnologias seria buscar parcerias com empresas da comunidade que atuam no ramo.

Quinta afirmativa: Considero os recursos financeiros que o batalhão possui adequados para suas necessidades, conforme Figura 43:

Figura 43 – Os recursos financeiros que o batalhão possui são adequados para suas necessidades?



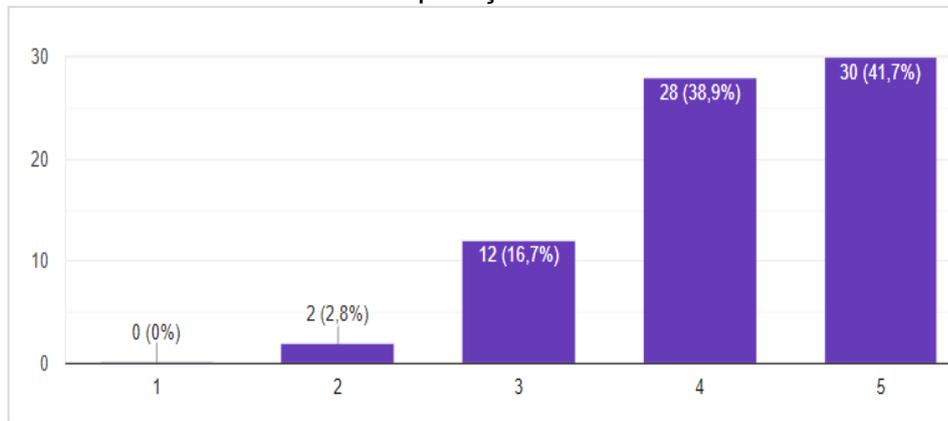
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 40,3% dos entrevistados consideram que o Batalhão possui recursos mais que suficientes em relação aos recursos financeiros que o batalhão possui para suas necessidades. Apenas 29,2% atribuíram nota 5 para o questionamento e 20,8% escolheram a opção 3. A média das respostas foi de 3,861, ou seja, 77,22% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 4, tendo muitos entrevistados que responderam 5, 3, 2 e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 1,0112, este é considerado um número alto e indica que houve grande falta de homogeneidade na amostra, as respostas foram distribuídas entre diversas opções. Já o coeficiente de variação foi de 26,19%, número muito alto também, e mostra que não ocorreu concordância entre os entrevistados.

Diferente de empresas privadas que geram seus próprios recursos financeiros através da entrega de serviços e/ou produtos, as empresas privadas, como é o caso do 4ºBPCHOQUE, não possuem tal autonomia, tendo uma necessidade financeira atrelada ao Estado e a verba destinada para si. Atualmente a única forma de recebimento de renda é o PISEG (Programa de Incentivo ao Aparelhamento da Segurança Pública do Rio Grande do Sul). A questão orçamentária também faz parte das perspectivas do BSC e é fundamental para um alinhamento estratégico e consequente desenvolvimento e aprimoramento do 4ºBPCHOQUE.

Sexta afirmativa: Considero que o efetivo operacional possui suporte adequado para agilizar as operações, conforme Figura 44:

Figura 44 – O efetivo operacional possui suporte adequado para agilizar as operações?



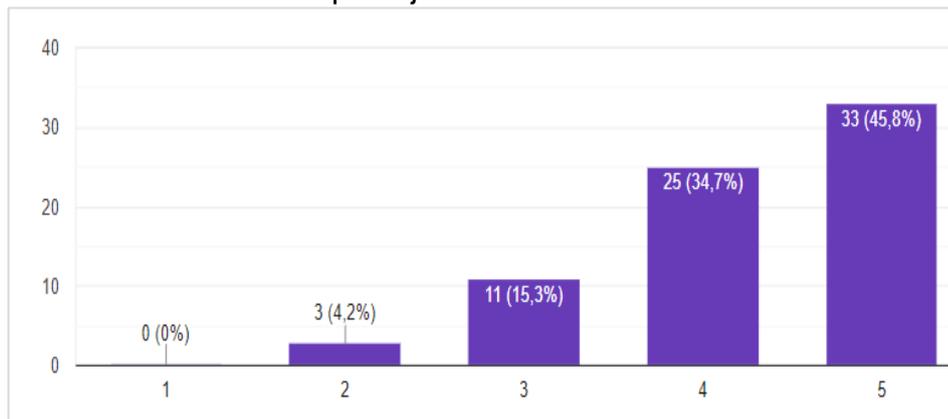
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 41,7% dos entrevistados consideram que o Batalhão possui recursos mais que suficientes em relação ao suporte adequado do efetivo operacional para agilizar as operações. 38,9% atribuíram nota 4 para o questionamento e 16,7% escolheram a opção 3. A média das respostas foi de 4,194, ou seja, 83,89% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5, tendo muitos entrevistados que responderam 4, 3 e 2 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,8160, este é considerado um número alto e indica que houve certa falta de homogeneidade na amostra e as respostas foram distribuídas entre diversas opções. Já o coeficiente de variação foi de 19,45%, número alto também, e mostra que não ocorreu concordância entre os entrevistados.

O suporte mencionado nesta afirmativa pode ocorrer de diversas formas, desde suporte de materiais necessários ao suporte em forma de conhecimento e orientações adequados. A porcentagem de totalmente satisfeitos com o suporte oferecido pelo Batalhão foi um pouco baixo, isso pode ser uma consequência das dificuldades materiais que existem como um todo na unidade.

Sétima afirmativa: Considero o tempo de planejamento das operações adequado para um planejamento eficaz, conforme Figura 45:

Figura 45 – O tempo de planejamento das operações é adequado para um planejamento eficaz?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

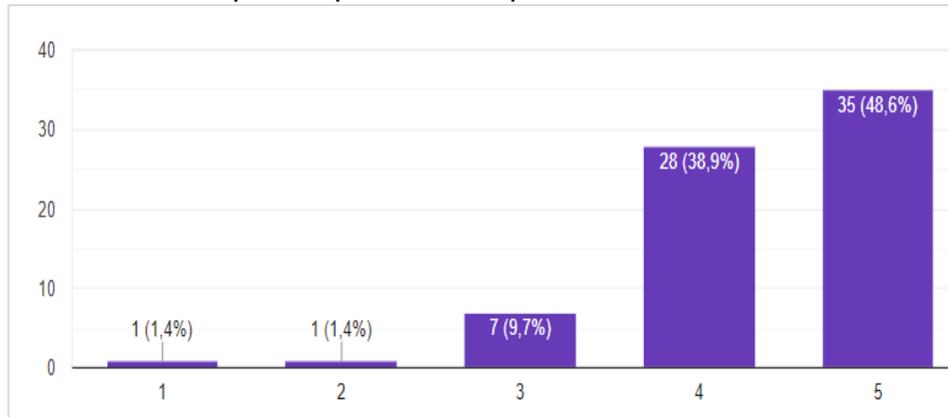
Nesta afirmativa 45,8% dos entrevistados consideram que o Batalhão possui recursos mais que suficientes em relação ao tempo de planejamento das operações para um planejamento eficaz. Já 34,7% atribuíram nota 4 para o questionamento e 15,3% escolheram a opção 3. A média das respostas foi de 4,222, ou seja, 84,44% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5, tendo muitos entrevistados que responderam 4, 3 e 2 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,8594, este é considerado um número alto e indica que houve certa falta de homogeneidade na amostra e as respostas foram distribuídas entre diversas opções. Já o coeficiente de variação foi de 20,36%, número alto também, e mostra que não ocorreu concordância entre os entrevistados.

Em alguns casos o tempo de planejamento pode ser encurtado radicalmente devido à necessidade e urgência de emprego. Isso pode acontecer em situações atípicas e é uma das peculiaridades de um Batalhão de Choque, por se tratar de uma tropa de pronto emprego e que deve estar preparada para atuar em situações onde se exige uma ação rápida devido à urgência. O BSC pode auxiliar neste caso através de um estudo de causa e efeito das situações em que ocorreu necessidade de atuação sem o devido tempo de planejamento, procurando antever tais situações e alinhar uma estratégia pré-definida caso tais situações tornem-se recorrentes.

Oitava afirmativa: Considero que o batalhão possui parcerias importantes com

a comunidade em geral, conforme Figura 46:

Figura 46 – O Batalhão possui parcerias importantes com a comunidade em geral?



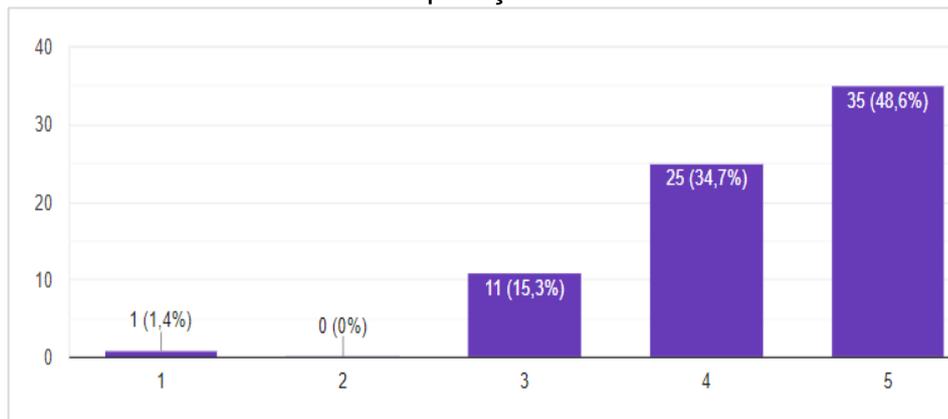
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 48,6% dos entrevistados consideram que o Batalhão possui parcerias importantes com a comunidade em geral. Já 38,9% atribuíram nota 4 para o questionamento e 9,7% escolheram a opção 3. A média das respostas foi de 4,319, ou seja, 86,39% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5, tendo muitos entrevistados que responderam 4, 3, 2 e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,8192, este é considerado um número alto e indica que houve certa falta de homogeneidade na amostra e as respostas foram distribuídas entre diversas opções. Já o coeficiente de variação foi de 18,97%, número alto também, e mostra que não ocorreu concordância entre os entrevistados.

Novas parcerias foram desenvolvidas nos últimos tempos pelo Batalhão principalmente devido ao PISEG. Através das respostas dos entrevistados percebe-se que existe certo grau de dificuldade nesse desenvolvimento de parcerias com a comunidade. Esta dificuldade pode ser associada com a grande área de responsabilidade territorial que o Batalhão possui, desta maneira, por não ser um batalhão de área, acaba tendo dificuldades de aproximação com a comunidade e não desenvolvendo o valor de Polícia Comunitária.

Nona afirmativa: Considera adequada a disponibilidade de suporte legal para as operações, conforme Figura 47:

Figura 47 – Considera adequada a disponibilidade de suporte legal para as operações



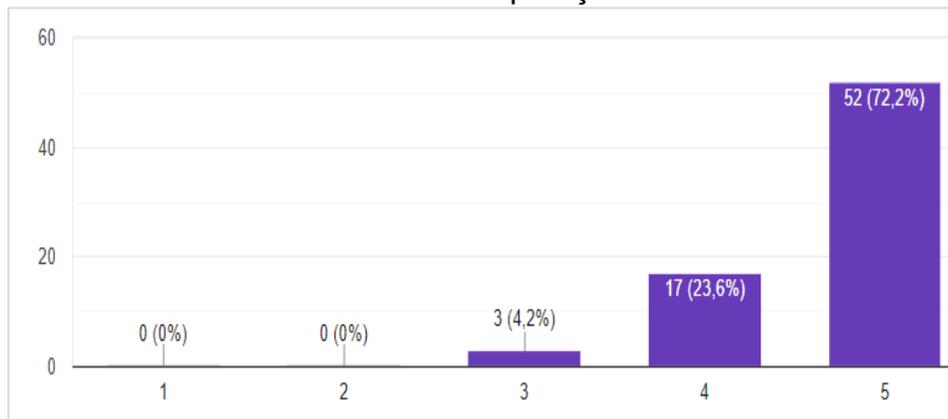
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 48,6% dos entrevistados consideram que o Batalhão possui a adequada disponibilidade de suporte legal para as operações. Já 34,7% atribuíram nota 4 para o questionamento e 15,3% escolheram a opção 3. A média das respostas foi de 4,291, ou seja, 85,83% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5, tendo muitos entrevistados que responderam 4, 3, e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,8296, este é considerado um número alto e indica que houve certa falta de homogeneidade na amostra e as respostas foram distribuídas entre diversas opções. Já o coeficiente de variação foi de 19,33%, número alto também, e mostra que não ocorreu concordância entre os entrevistados.

Suporte legal está relacionado com o princípio de legalidade e suporte que o batalhão oferece a seus colaboradores neste tema. A quantidade de respondentes da opção 5, ou seja, que consideram o suporte excelente, não foi muito alto. O que indica que pode ser realizado um protocolo de ações que permita tomar decisões mais assertivas quando trata-se de suporte legal.

Décima afirmativa: Considero que o batalhão possui boa imagem perante a comunidade e isso ajuda a sustentar as operações, conforme Figura 48:

Figura 48 – O Batalhão possui boa imagem perante a comunidade e isso ajuda a sustentar as operações?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 72,2% dos entrevistados consideram que o Batalhão possui boa imagem perante a comunidade e isso ajuda a sustentar as operações. Já 23,6% atribuíram nota 4 para o questionamento. A média das respostas foi de 4,680, ou seja, 93,61% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5, tendo muitos entrevistados que responderam 4 e 3 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,5522, este é considerado um número médio e indica que houve certa falta de homogeneidade na amostra, um número considerável de respondentes escolheu opções diferentes de 5. Já o coeficiente de variação foi de 11,8%, número médio também, e mostra que ocorreu alguma discordância entre os entrevistados.

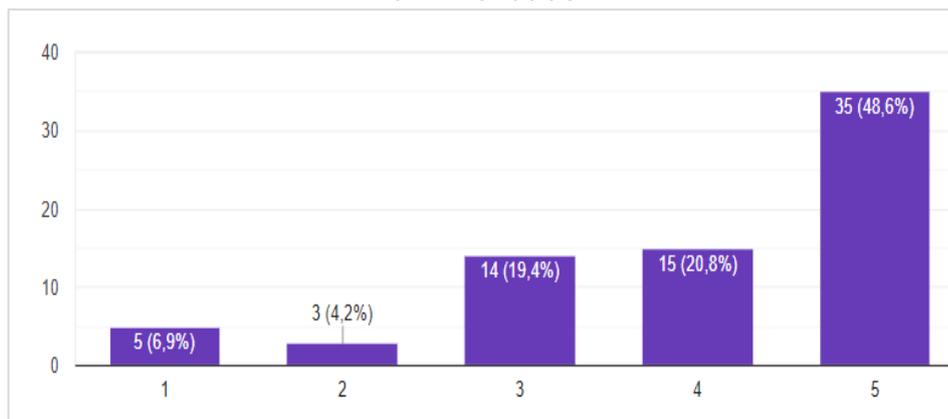
A boa imagem do Batalhão perante a comunidade é bem avaliada pelos policiais militares que servem na unidade. Fato muito positivo e que demonstra que apesar das dificuldades existentes em relação a material, todas as missões são cumpridas com êxito. Tal fato é fundamental e pode influenciar até mesmo na busca por parcerias na comunidade. No ambiente de competitividade atual destacar-se é fundamental para permanecer e crescer até mesmo no setor público, principalmente em um setor tão importante como a segurança pública. Ter boa imagem diante da comunidade reforça o cumprimento do propósito.

4.5 PERCEPÇÃO SOBRE OS INDICADORES

O quinto bloco de perguntas questiona sobre a percepção dos policiais militares sobre os indicadores utilizados pelo Batalhão. Neste tema a pergunta principal era: Como você percebe os seguintes indicadores? A resposta 5 equivale a Conheço e acompanho e a resposta 1 equivale a Não conheço. Neste bloco as perguntas também foram de opinião pessoal do entrevistado, sobre sua visão quanto aos principais indicadores que são utilizados para o cumprimento das missões do Batalhão.

Primeira afirmativa: Conhece os indicadores e ferramentas utilizadas pelo batalhão para medir a criminalidade? Conforme Figura 49:

Figura 49 – Indicadores e ferramentas utilizadas pelo batalhão para medir a criminalidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

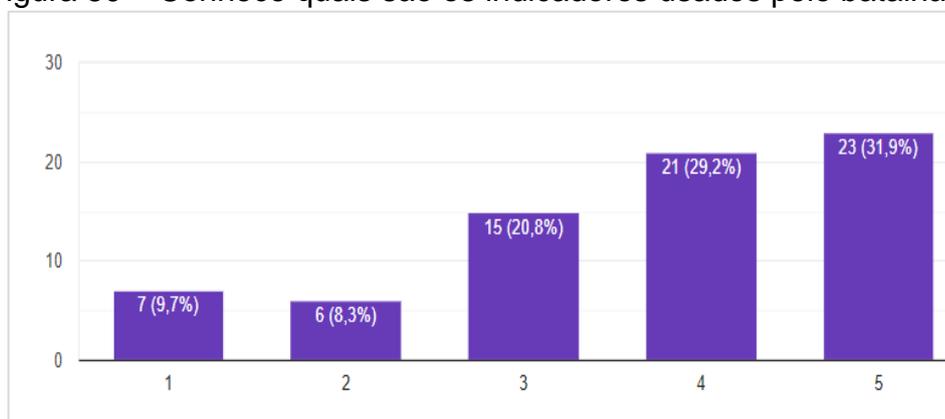
Nesta afirmativa 48,6% dos entrevistados afirmaram conhecer os indicadores e ferramentas utilizadas pelo batalhão para medir a criminalidade. Já 20,8% atribuíram nota 4 para o questionamento e 19,4% atribuíram nota 3. A média das respostas foi de 4, ou seja, 80% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5, tendo muitos entrevistados que responderam 4, 3, 2 e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 1,2218, este é considerado um número muito alto e indicam que houve falta de homogeneidade na amostra, as respostas ficaram divididas entre as opções. Já o coeficiente de variação foi de 30,55%, número alto também, e mostra que ocorreu discordância nas respostas dos entrevistados.

Os indicadores possuem papel de suma importância quando se trata de BSC.

Adequar os indicadores com a necessidade e divulgar aos colaboradores tem papel importante para o alcance de metas e objetivos. Os indicadores são o diagnóstico da instituição, é uma estimativa da situação com uma precisão segura, eles avaliam o desempenho e através de sua interpretação podem ser tomadas decisões assertivas. Para a obtenção de resultados devem ser desenhados adequadamente os indicadores a serem utilizados.

Segunda afirmativa: Conhece quais são os indicadores usados pelo batalhão?
Conforme Figura 50:

Figura 50 – Conhece quais são os indicadores usados pelo batalhão?



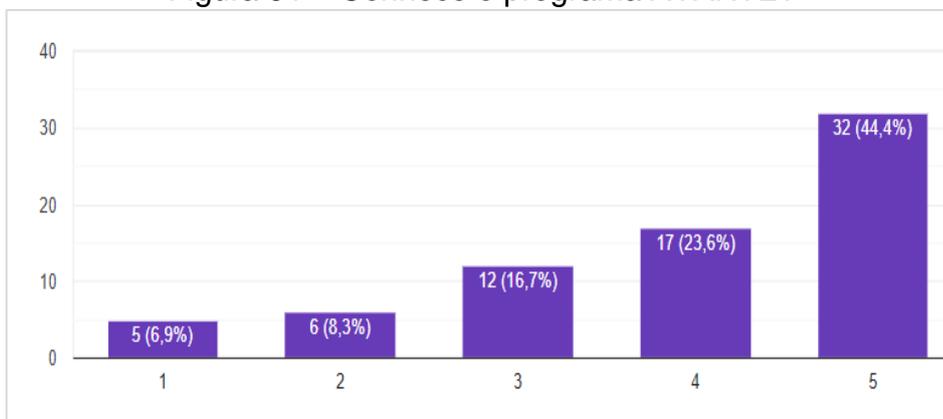
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 31,9% dos entrevistados afirmaram conhecer quais são os indicadores usados pelo batalhão. Já 29,2% atribuíram nota 4 para o questionamento e 20,8% atribuíram nota 3. A média das respostas foi de 3,652, ou seja, 73,06% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5 e 4, tendo respostas em 3, 2 e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 1,2799, este é considerado um número muito alto e indicam que houve falta de homogeneidade na amostra, as respostas ficaram divididas entre as opções disponíveis. Já o coeficiente de variação foi de 35,04%, número alto também, e mostra que ocorreu discordância nas respostas dos entrevistados.-.

O número de policiais que conhecem os indicadores do Batalhão é muito baixo, o que indica que existe falha na ampla divulgação dos dados. Ter conhecimento dos indicadores pode auxiliar a criar um grande elo de esforços em busca do mesmo objetivo que é alcançar as metas. Não basta apenas alcançar resultados positivos, é necessário divulga-los e assim criar motivação entre os responsáveis pela obtenção de resultados.

Terceira afirmativa: Conhece o programa AVANTE? Conforme Figura 51:

Figura 51 – Conhece o programa AVANTE?



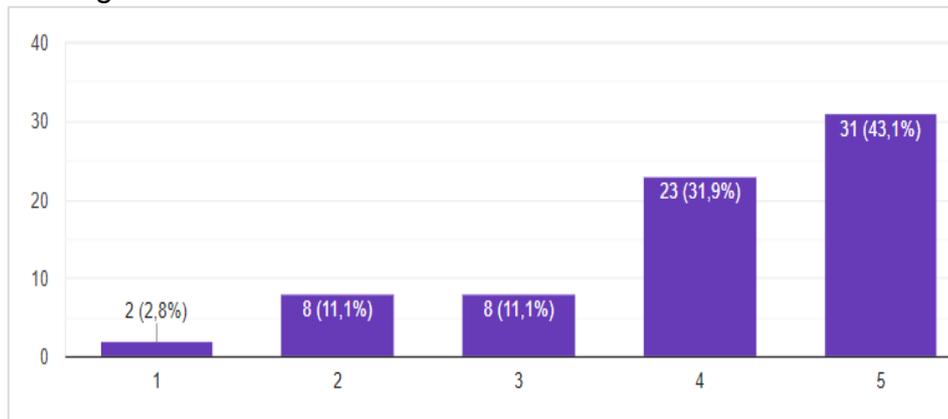
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 44,4% dos entrevistados afirmaram conhecer o programa AVANTE. Já 23,6% atribuíram nota 4 para o questionamento e 16,7% atribuíram nota 3. A média das respostas foi de 3,902, ou seja, 78,06% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5 e 4, tendo respostas em 3, 2 e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 1,2577, este é considerado um número muito alto e indicam que houve falta de homogeneidade na amostra, as respostas ficaram divididas entre as opções disponíveis. Já o coeficiente de variação foi de 32,23%, número alto também, e mostra que ocorreu discordância nas respostas dos entrevistados.

O programa AVANTE faz parte da gestão estratégica da Brigada Militar como um todo e possui quatro pilares principais: a gestão por resultados, gestão de projetos estratégicos, boas-práticas e a valorização do profissional. Atualmente ele é a principal base de dados para a orientação de operações do Batalhão e de todo o Estado. Tais dados são acessados e utilizados pelo oficialato da Brigada Militar e não são amplamente divulgados para o público interno da instituição. Além do sistema AVANTE seria interessante à criação de uma base de dados sólida e própria do 4ºBPChoque.

Quarta afirmativa: Conhece os dados e estatísticas do batalhão? Conforme Figura 52:

Figura 52 – Conhece os dados e estatísticas do batalhão?



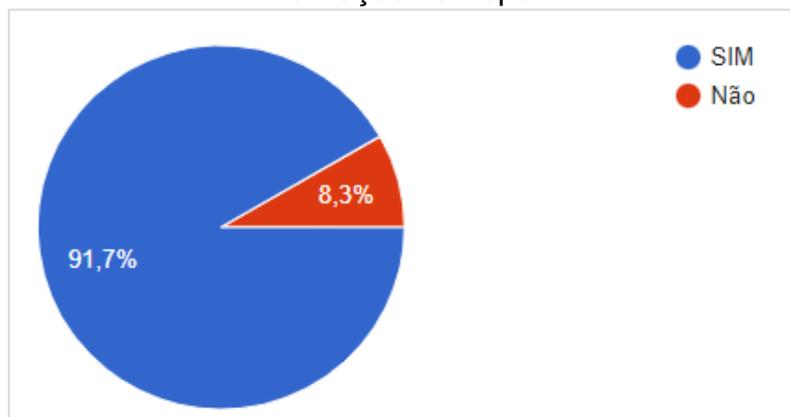
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa 43,1% dos entrevistados afirmaram conhecer quais são os dados e estatísticas do batalhão. Já 31,9% atribuíram nota 4 para o questionamento e 11,1% atribuíram nota 3. A média das respostas foi de 4,013, ou seja, 80,28% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5 e 4, tendo respostas em 3, 2 e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 1,1195, este é considerado um número muito alto e indicam que houve falta de homogeneidade na amostra, as respostas ficaram divididas entre as opções disponíveis. Já o coeficiente de variação foi de 27,89%, número alto também, e mostra que ocorreu discordância nas respostas dos entrevistados..

Dentro de uma realidade ideal quase a totalidade dos entrevistados deveria conhecer os dados e estatísticas pertinentes ao Batalhão. A divulgação desses dados não está ocorrendo de tal modo que esteja adequada e não está atingindo o público necessário. Podem ser implementadas mudanças estratégicas neste aspecto, caso a gestão do 4ºBPChoque considere importante que o efetivo tenha conhecimento de tais dados.

Quinta afirmativa: Acredita que a divulgação desses dados pode contribuir para gerar motivação na tropa? Conforme Figura 53:

Figura 53 – Acredita que a divulgação desses dados pode contribuir para gerar motivação na tropa?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

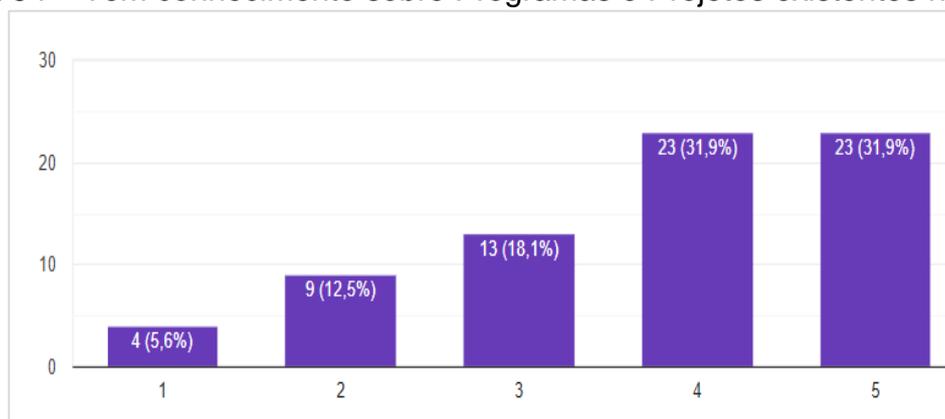
Nesta afirmativa o entrevistado deveria responder entre SIM ou NÃO. 91,7% dos policiais responderam a opção SIM e 8,3% responderam a opção NÃO. Uma porcentagem muito grande dos entrevistados acredita que podem ser e/ou tornar-se mais motivados caso tenham conhecimento de dados e estatísticas do Batalhão. Outra consequência indireta da divulgação dos dados pode ser o sentimento de confiança e valorização do profissional, sendo que a valorização do profissional é um dos pilares do programa AVANTE.

4.6 PERCEPÇÃO SOBRE PROGRAMAS E PROJETOS

O sexto bloco de perguntas questiona sobre a percepção dos policiais militares sobre os programas e projetos realizados pelo Batalhão. Neste tema a pergunta principal era: Como você percebe os Programas e Projetos A resposta 5 equivale a Gostaria de Contribuir e a resposta 1 equivale a Não conheço. Neste bloco as perguntas também foram de opinião pessoal do entrevistado, sobre sua visão e conhecimento quanto aos principais programas e projetos que existem no Batalhão.

Primeira afirmativa: Tem conhecimento sobre Programas e Projetos existentes no batalhão? Conforme Figura 54:

Figura 54 – Tem conhecimento sobre Programas e Projetos existentes no batalhão?



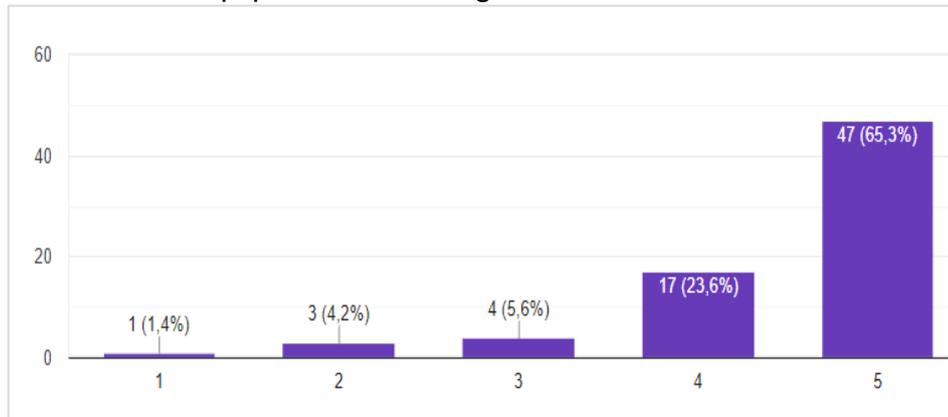
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta apenas 31,9% dos entrevistados afirmaram conhecer quais são os programas e projetos existentes no batalhão. Também 31,9% atribuíram nota 4 para o questionamento e 18,1% atribuíram nota 3. A média das respostas foi de 3,722, ou seja, 74,44% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5 e 4, tendo respostas em 3, 2 e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 1,2011, este é considerado um número muito alto e indica que houve falta de homogeneidade na amostra, as respostas ficaram divididas entre as opções disponíveis. Já o coeficiente de variação foi de 32,27%, número alto também, e mostra que ocorreu discordância nas respostas dos entrevistados..

O Batalhão conta com alguns projetos sociais eventualmente, como campanhas de Natal e dia das crianças, além de participar do PISEG que também é um programa existente no 4ºBPChoque. O principal objetivo do Batalhão não é receber ou fazer caridade, mas projetos sociais auxiliam na aproximação com a comunidade e validam de uma maneira positiva a maneira como a instituição é vista pela sociedade.

Segunda afirmativa: Acredita que projetos internos podem contribuir para elevar o espírito de equipe entre os integrantes do batalhão? Conforme Figura 55:

Figura 55 – Acredita que projetos internos podem contribuir para elevar o espírito de equipe entre os integrantes do batalhão?



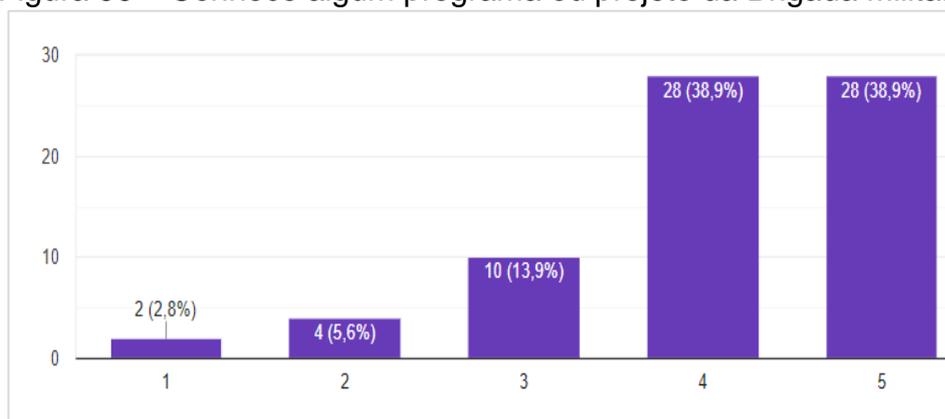
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta 65,3% dos entrevistados afirmaram acreditar que projetos internos podem contribuir para elevar o espírito de equipe entre os integrantes do batalhão. Já 23,6% atribuíram nota 4 para o questionamento. A média das respostas foi de 4,472, ou seja, 89,44% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5, tendo respostas em 4, 3, 2 e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 0,8876, este é considerado um número alto e indica que houve falta de homogeneidade na amostra, as respostas ficaram divididas entre as opções disponíveis. Já o coeficiente de variação foi de 19,85%, número alto também, e mostra que ocorreu discordância nas respostas da maioria dos entrevistados.

Uma boa parte dos entrevistados acredita que projetos internos possam contribuir para elevar o espírito de equipe entre os integrantes do 4ºBPCChoque. Tais projetos poderiam ser implementados com propósito estratégico a fim de auxiliar na melhora de pontos identificados na pesquisa como fracos ou deficitários.

Terceira alternativa: Conhece algum programa ou projeto da Brigada Militar?
Conforme Figura 56:

Figura 56 – Conhece algum programa ou projeto da Brigada Militar?



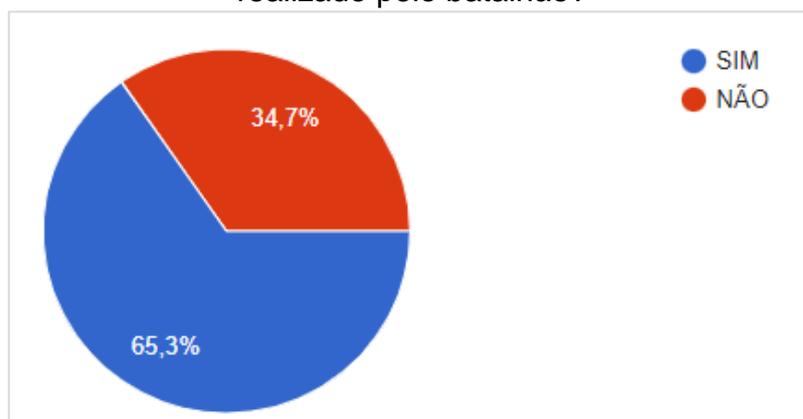
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta 38,9% dos entrevistados afirmaram conhecer algum programa ou projeto da Brigada Militar. Também 38,9% atribuíram nota 4 para o questionamento e 13,9% atribuíram nota 3. A média das respostas foi de 4,055, ou seja, 81,11% do total da nota mais alta 5. As respostas concentraram-se especialmente em 5 e 4, tendo respostas em 3, 2 e 1 também. O desvio padrão da amostra foi de 1,0054, este é considerado um número alto e indica que houve falta de homogeneidade na amostra, as respostas ficaram divididas entre as opções disponíveis. Já o coeficiente de variação foi de 24,79%, número alto também, e mostra que ocorreu discordância nas respostas da maioria dos entrevistados.

A Brigada Militar também realiza eventualmente programas ou projetos. Como exemplo podemos citar uma campanha de doação de cabelos pelo efetivo feminino e familiares, além das campanhas específicas realizadas na operação verão como distribuição de pulseiras de identificação para as crianças.

Quarta afirmativa: Conhece alguém que já foi beneficiado por algum programa ou projeto realizado pelo batalhão? Conforme Figura 57:

Figura 57 – Conhece alguém que já foi beneficiado por algum programa ou projeto realizado pelo batalhão?



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta afirmativa o entrevistado deveria responder entre SIM ou NÃO. 65,3% dos policiais responderam a opção SIM e 34,7% responderam a opção NÃO. Apesar do grande número de projetos e programas realizados tanto pela Brigada Militar como pelo próprio 4ºBPChoque um percentual considerável dos entrevistados afirmou não conhecer pessoas beneficiadas por tais projetos. Uma ampliação na divulgação dessas campanhas poderia auxiliar estas informações chegarem até mais pessoas.

5 ANÁLISE SWOT

A matriz SWOT ou FOFA elenca de maneira prática e direta os principais pontos fortes e fracos, externos e internos da instituição ou empresa analisada. Esta é uma importante ferramenta pois analisa os cenários internos e externos onde a instituição está inserida.

Ela ajuda a entender a realidade da empresa, no caso do 4º Batalhão de Polícia de Choque e serve como ponto de partida no momento de montar um planejamento estratégico e buscar oportunidades para melhorias. Além disso destaca-se também pela praticidade de sua aplicação e isso possibilita que seja aplicada em empresas de grande, pequeno e médio porte, até mesmo em simples planejamentos ou até mesmo na vida pessoal.

A matriz SWOT elencada acima foi construída a partir da percepção e da análise da pesquisa aplicada. A partir dela podem-se observar quais pontos e áreas representam oportunidades de melhoria no Batalhão e quais já apresentam e são

pontos fortes, que devem ser mantidos na medida do possível. As respostas evidenciaram pontos onde a maioria dos servidores considera insatisfatória ou que estão de acordo, conforme Figura 58:

Figura 58 – Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O nome desta ferramenta nada mais é que uma abreviatura das siglas: strengths = forças, weaknesses = fraquezas, opportunities = oportunidades e threats = ameaças. Por isso além de SWOT também é chamada de FOFA. Forças e fraquezas referem-se aos pontos fracos e fortes internos e oportunidades e ameaças referem-se a pontos fracos e fortes externos, do ambiente onde a empresa ou instituição está inserida.

Dos pontos destacados na matriz ainda podemos dimensionar quais pertencem à responsabilidade da gestão de alto nível e quais são de responsabilidade operacional. Abaixo a lista com as atribuições de competências:

- militares pró-ativos e profissionais: essas características devem pertencer tanto aos gestores de alto nível quanto a aqueles que estão nos níveis operacionais;
- ética e comprometimento: estas características também devem pertencer tanto aos gestores de alto nível quanto a aqueles que estão nos níveis operacionais;

- c) respeito entre os colegas: o respeito entre os colegas é fundamental no militarismo e alcança às classes dos gestores e do operacional, tal respeito deve ser recíproco tanto de mais antigos para mais modernos como de mais modernos para mais antigos;
- d) alta capacidade de resposta para as demandas: quem gerencia e distribui as respostas para as demandas são os gestores de alto nível;
- e) hierarquia e disciplina: hierarquia e disciplina são fundamentais no militarismo e alcança as classes dos gestores e do operacional, ambos respondem por seus atos nessas duas esferas;
- f) boa quantidade de armamento e viaturas: quem fica a frente destas demandas são os gestores de alto nível;
- g) falha na divulgação dos dados internos: quem autoriza e coordena a divulgação destes dados são os gestores de alto nível;
- h) pouca divulgação dos dados estatísticos: quem autoriza e coordena a divulgação destes dados são os gestores de alto nível;
- i) recursos financeiros insuficientes: a principal responsabilidade da busca destes recursos é dos gestores de alto nível;
- j) falta de recursos na área de inteligência do Batalhão: a principal responsabilidade da busca destes recursos é dos gestores de alto nível;
- k) falta de base de dados interna: a manutenção de tal base de dados seria do nível operacional, mas a criação e planejamento de tal base de dados são de responsabilidade da alta gestão;
- l) efetivo muito menor que o previsto para a unidade: a principal responsabilidade da busca destes recursos é dos gestores de alto nível;
- m) visão positiva perante a sociedade: gerada pela integração de esforços entre operacional e gestores de alto nível, mas principalmente pelo operacional é estar presente diretamente na comunidade;
- n) referência e exemplo para os demais batalhões: gerada pela integração de esforços entre operacional e gestores de alto nível;
- o) fortalecimento de laços com a comunidade: gerada pela integração de esforços entre operacional e gestores de alto nível, mas principalmente pelo operacional é estar presente diretamente na comunidade;
- p) medidas do governo para arrecadação de fundos, como o PISEG: gerido principalmente pela gestão de alto nível;

- q) missões e demandas cumpridas de maneira assertiva: gerada pela integração de esforços entre operacional e gestores de alto nível, quem comanda e coordena são os gestores e quem cumpre e executa são os militares do nível operacional;
- r) boa comunicação com a mídia regional: a comunicação é feita quase que exclusivamente pelos gestores de alto nível do batalhão;
- s) recursos financeiros inadequados e de difícil acesso: a principal responsabilidade da busca destes recursos é dos gestores de alto nível;
- t) dificuldade na obtenção de novas tecnologias: a principal responsabilidade da busca destes recursos é dos gestores de alto nível;
- u) falta e/ou demora para conseguir materiais: a principal responsabilidade da busca destes recursos é dos gestores de alto nível;
- v) quadro de efetivo incompleto: a principal responsabilidade da busca destes recursos é dos gestores de alto nível;
- w) falta de valorização do serviço policial militar: a falta de valorização interna é principalmente de responsabilidade dos gestores de alto nível, quando se fala na valorização externa, da comunidade, podemos atribuir a responsabilidade também para o nível operacional;
- x) índice baixo de polícia comunitária: principalmente responsabilidade do nível operacional que possui papel fundamental tratando-se de integração com a comunidade.

6 ANÁLISES AVANÇADAS

A partir das estatísticas descritivas, se buscou analisar os fatores agregados a partir das variáveis disponíveis na escala. Utilizando-se o software JASP e análise do alfa de cronbach, se verificou o nível de consistência das medidas para comporem fatores gerenciais. Os seguintes fatores foram identificados, com alfas acima de 0.8, denominados de missão, gestão, desenvolvimento, valores, resultados, recursos, informações e programas. Esta análise sustenta que tais indicadores podem ser utilizados como medidas compostas de gerenciamento destes fatores, pois estão positivamente e internamente correlacionadas. Nas tabelas a seguir, se apresentam os valores dos alfas e os indicadores associados, sendo que a retirada dos mesmos tende a diminuir o alfa.

O alfa de cronbach é um importante método que permite estabelecer e avaliar a confiabilidade de um questionário e/ou uma pesquisa aplicada, assim torna-se desnecessário novas aplicações dos testes para a verificação de sua consistência. Essa confiabilidade é obtida a partir da soma da variância das respostas de cada entrevistado. O coeficiente de alfa de cronbach geralmente oscila entre 0 e 1, sendo que normalmente notas acima de 0,8 são consideradas de boa consistência.

Nesta análise foram identificados alguns fatores importantes quando se fala em gestão, entre eles missão, gestão, desenvolvimento, valores, resultados, recursos e informações. Os questionamentos foram divididos nesses grupos devido a sua forte correlação e isso é verificado através da eliminação de algum dos itens, se o alfa sofre aumento com a eliminação entende-se que ele não está altamente relacionado com os demais do grupo, caso contrário, se ocorrer a diminuição do alfa então pode-se interpretar que existe uma forte relação entre os mesmos. A confiabilidade ocorre justamente devido a esta análise de como cada item irá refletir na escala.

6.1 MISSÃO

Pode-se analisar o resultado referente à Missão na Tabela 2:

Tabela 2 – Missão

<u>Estimate</u>	<u>Cronbach's α</u>
Point estimate	0.827

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

<u>Item</u>	<u>If item dropped Cronbach's α</u>
MISS é referência em polícia ostensiva, reconhecido pela sociedade como uma instituição moderna, profissional e efetiva, exercendo na plenitude as atividades policiais para proteção do cidadão.	0.774
MISS cumpre sua missão de proteger a sociedade, contribuindo para a qualidade de vida e desenvolvimento no Rio Grande do Sul.	0.764
MISS preserva a ordem pública	0.790
MISS cumpre o propósito de promover e preservar a segurança pública para a sociedade.	0.794
MISS tem aperfeiçoado a função de Polícia Ostensiva.	0.853

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O primeiro fator identificado foi Missão, as questões elencadas na Tabela 1 são importantes variáveis que fazem parte desse grupo. As notas ficaram próximas de 0,8, atribuindo boa consistência ao grupo. Existe um bom grau de consistência nas respostas dos entrevistados quando refere-se a este fator. Importante ressaltar que o fato de existir consistência nas respostas dos entrevistados não significa que existe satisfação ou concordância com o tema questionado.

6.2 GESTÃO

Pode-se analisar o resultado referente à Gestão na Tabela 3:

Tabela 3 – Gestão

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.858

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	If item dropped Cronbach's α
GEST tem fortalecido seu Sistema de Governança.	0.847
GEST tem reestruturado e organizado seus processos.	0.837
GEST tem aperfeiçoado suas Tecnologias de Informação e Comunicação.	0.835
GEST tem fortalecido a integração com a Sociedade e os órgãos de Estado.	0.838
GEST tem modernizado a gestão e os serviços prestados, qualificando sua gestão e processos.	0.820
GEST tem promovido à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.	0.842
GEST tem sido potencializado como instituição.	0.844

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O segundo fator identificado foi Gestão, as questões elencadas acima são importantes variáveis que fazem parte desse grupo. Como um todo as notas ficaram acima de 0,8, atribuindo consistência muito boa ao grupo. Existe um grau de consistência muito bom entre os entrevistados quando refere-se a este fator.

6.3 DESENVOLVIMENTO

Pode-se analisar o resultado referente ao Desenvolvimento na Tabela 4:

Tabela 4 – Desenvolvimento

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.804

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	If item dropped Cronbach's α
DEV tem desenvolvido permanentemente o policial militar.	0.759
DEV tem valorizado os policiais militares e a instituição.	0.780
DEV tem assegurado a obtenção de recursos financeiros para o cumprimento de sua missão e visão.	0.761
DEV tem desenvolvido o ingresso regular de efetivo para o cumprimento de sua missão.	0.794
DEV tem potencializado o ingresso e a utilização de recursos para o cumprimento de sua missão.	0.737

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O terceiro fator identificado foi Desenvolvimento, as questões elencadas na Tabela 3 são importantes variáveis que fazem parte desse grupo. Como um todo as notas ficaram próximas de 0,8. Atribuindo uma boa consistência ao grupo. Existe certo grau de consistência entre os entrevistados quando refere-se a este fator.

6.4 VALORES

Pode-se analisar o resultado referente aos Valores na Tabela 5:

Tabela 5 – Valores

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.859

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	If item dropped Cronbach's α
VAL Pró-atividade, Profissionalismo e Excelência.	0.851
VAL Legalidade, Transparência e Responsabilidade Social.	0.831
VAL Ética, Comprometimento e Lealdade.	0.820
VAL Hierarquia e Disciplina.	0.820
VAL Respeito entre os colegas modernos e antigos.	0.866
VAL Comprometimento com as missões.	0.825

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O quarto fator identificado foi Valores, as questões elencadas acima são importantes variáveis que fazem parte desse grupo. As notas ficaram acima de 0,8 em sua maioria. Atribuindo uma boa consistência ao grupo. Existe um grau de consistência nas respostas dos entrevistados quando refere-se a este fator.

6.5 RESULTADOS

Pode-se analisar os Resultados pela Tabela 6:

Tabela 6 – Resultados

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.874

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	If item dropped Cronbach's α
RES Controle de Distúrbios.	0.815
RES Ocupação, Defesa e Retomada de pontos Sensíveis.	0.830
RES Intervenção em conflitos relativos à posse e ao uso de terras e imóveis rurais e urbanos.	0.893
RES Repressão à rebelião e motins em presídios.	0.832
RES Eventos esportivos de grande porte.	0.868

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O quinto fator identificado foi Resultados, as questões elencadas acima são importantes variáveis que fazem parte desse grupo. De modo geral as notas ficaram acima de 0,8. Atribuindo uma boa consistência ao grupo. Caso seja retirado o resultado da questão de intervenção em conflitos relativos à posse e ao uso de terras e imóveis rurais e urbanos, o alfa melhora ainda mais. Existe um grau bom de consistência nas respostas dos entrevistados quando refere-se a este fator.

6.6 RECURSOS

Pode-se analisar o resultado referente aos Recursos na Tabela 7:

Tabela 7 – Recursos

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.887

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	If item dropped Cronbach's α
REC adequados os recursos existentes na área de inteligência do batalhão.	0.886
REC o efetivo existente adequado para as demandas do batalhão.	0.884
REC os equipamentos e materiais fornecidos pelo batalhão suficientes para as missões empregadas.	0.873
REC o batalhão avançado nos usos de novas tecnologias a favor de suas missões.	0.867
REC os recursos financeiros que o batalhão possui adequados para suas necessidades.	0.880
REC que o efetivo operacional possui suporte adequado para agilizar as operações.	0.866
REC o tempo de planejamento das operações adequado para um planejamento eficaz.	0.873
REC que o batalhão possui parcerias importantes com a comunidade em geral.	0.880
REC adequada a disponibilidade de suporte legal para as operações.	0.866
REC que o batalhão possui boa imagem perante a comunidade e isso ajuda a sustentar as operações.	0.886

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O sexto fator identificado foi Recursos, as questões elencadas acima são importantes variáveis que fazem parte desse grupo. De modo geral as notas ficaram

acima de 0,8. Atribuindo uma boa consistência ao grupo. Existe um grau bom de consistência nas respostas dos entrevistados quando refere-se a este fator.

6.7 INFORMAÇÕES

Pode-se analisar o resultado referente às Informações na Tabela 8:

Tabela 8 – Informações

<u>Estimate</u>	<u>Cronbach's α</u>
Point estimate	0.891

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

<u>Item</u>	<u>If item dropped Cronbach's α</u>
INFO Conhece os indicadores e ferramentas utilizadas pelo batalhão para medir a criminalidade?	0.849
INFO Conhece quais são os indicadores usados pelo batalhão?	0.830
INFO Conhece o programa AVANTE?	0.874
INFO Conhece os dados e estatísticas do batalhão?	0.880

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O sétimo fator identificado foi Informações, as questões elencadas acima são importantes variáveis que fazem parte desse grupo. De modo geral as notas ficaram acima de 0,8. Atribuindo uma boa consistência ao grupo. Existe um grau bom de consistência nas respostas dos entrevistados quando refere-se a este fator.

6.8 PROGRAMAS

Pode-se analisar o resultado referente às Programas na Tabela 9:

Tabela 9 – Programas

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.641

Note. Omega calculation with CFA failed. Try changing to PFA in Advanced Options.

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	If item dropped Cronbach's α
PROG acredita que projetos internos podem contribuir para elevar o espirito de equipe entre os integrantes do batalhão?	NaN
PROG conhece algum programa ou projeto da Brigada Militar?	NaN

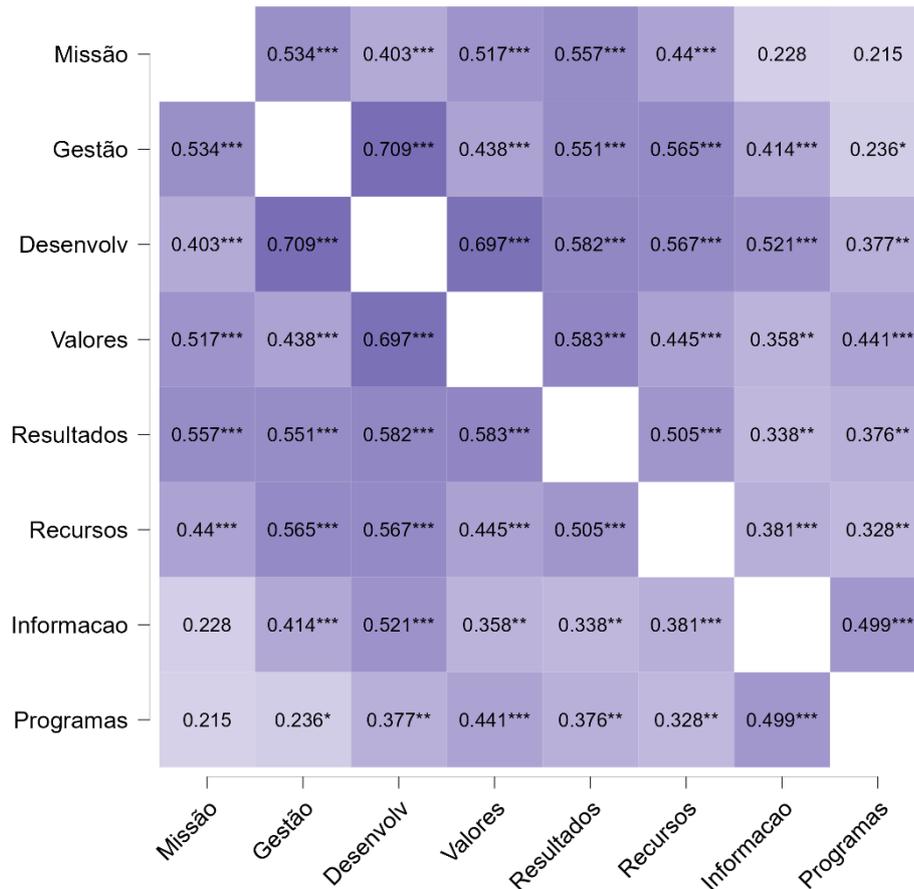
Note. Please enter at least 3 variables for the item dropped statistics.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O oitavo fator identificado foi Programas, apenas duas variáveis foram identificadas como relacionadas com este fator, o que impossibilita o alfa de cronbach, já que é necessário a existência de mais variáveis para a realização da análise. Para verificação deste fator seria necessário a criação de mais indicadores.

Com os fatores, é possível, a partir da análise de correlação de Pearson, verificar a associação positiva destes fatores, ou seja, na percepção do batalhão, quando um aumento, os demais também tendem a estar positivamente associados, em forças maiores ou menores. Isso implica na gestão sistêmica destes fatores, uma vez que todos estão associados. Analisando-se a linha de resultados, é importante verificar as associações positivas das percepções dos mecanismos de gestão com as percepções dos resultados do batalhão, conforme a Figura 59.

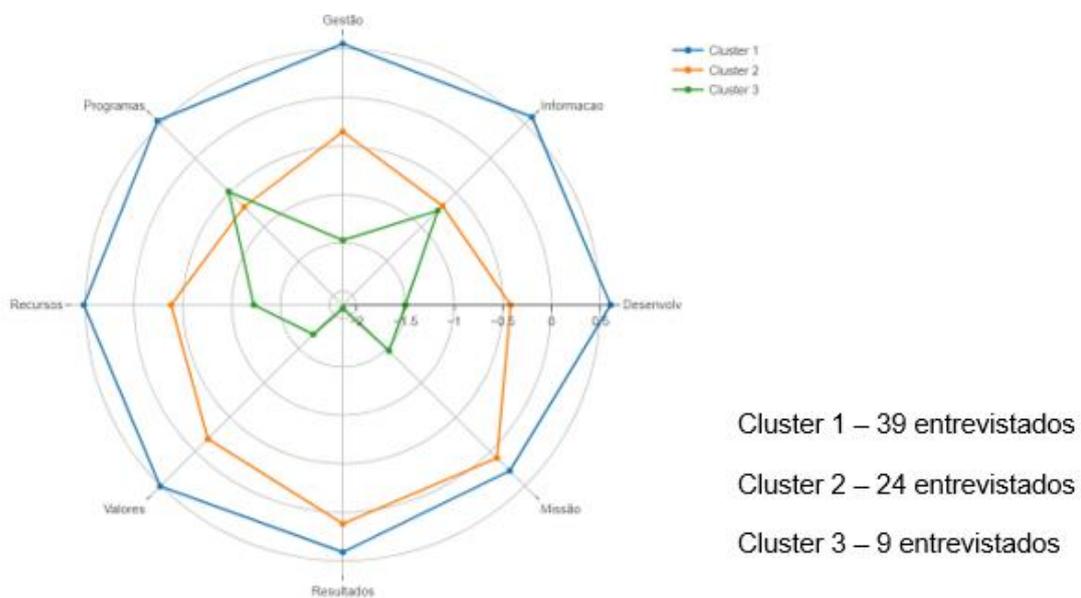
Figura 59 – Pearson's r heatmap



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com o uso do software Exploratory, foi possível utilizar a técnica k-means clustering, que identificou três grupos dentro do batalhão. O cluster 1 é o grupo que percebe um maior nível de desenvolvimento em todas as dimensões, missão, gestão, desenvolvimento, valores, resultados, recursos, informações e programas. O cluster 2 percebe menor desempenho nas demais dimensões, em especial Recursos, Programas, Gestão, Informação e Desenvolvimento. Ou seja, percebem importância na missão, valores e resultados do Batalhão, mas ainda entendem necessário maior desenvolvimento dos mecanismos de gestão. Já o terceiro grupo é o que percebe menor desempenho em todas essas dimensões, relativo aos clusters 1 e 2, conforme Figura 60:

Figura 60 – Clusters



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Brigada Militar é uma instituição pública que possui importante papel na sociedade gaúcha e o 4º Batalhão de Choque, com sede em Caxias do Sul, é um dos Batalhões que faz parte dessa instituição centenária. A criação deste Batalhão deu-se graças a objetivos estratégicos do Estado e da própria polícia militar. As necessidades administrativas nas instituições públicas por vezes acabam sendo ignoradas. Através deste estudo percebe-se que instituições militares possuem ainda mais peculiaridades que o serviço público em geral. O serviço público é repleto de normas e leis regulamentadoras por natureza e no serviço público militar ainda existem diversas especificidades que acabam por engessar ainda mais questões internas como a hierarquia e a disciplina.

Deste modo pensou-se no BSC como uma ferramenta inovadora para a instituição alvo do presente estudo e capaz de auxiliar em seus objetivos estratégicos com propósito simples e objetiva, auxiliando ainda a balancear possíveis ameaças e/ou ações externas que possam atrapalhar ou dificultar o atingimento de objetivos, como por exemplo a constante mudança de governos ou comandantes, que pode alterar os objetivos estratégicos do Estado como um todo e consequentemente criando novos direcionadores para a presente instituição.

Como resultado teórico e gerencial propõe-se uma estrutura para a criação do BSC, considerando as 4 dimensões e os 8 fatores encontrados. A partir deste estudo foi possível criar e perceber os elementos para a definição dos objetivos estratégicos e dos indicadores de desempenho. Comumente a criação dos objetivos e dos indicadores é realizada de forma intuitiva e aleatória, com base em conhecimento empírico, neste caso já temos as estatísticas validadas e uma visão unificada do 4ºBPChoque. Por isso, sugere-se uma arquitetura conforme a Figura 61:

Figura 61 – Arquitetura para BSC



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os fatores que foram validados nada mais são que as dimensões do BSC, e os itens dimensionados como escalas caracterizam os indicadores de mensuração. Notoriamente a redação dos objetivos deve levar em conta a intenção do Batalhão frente à análise dos indicadores analisados.

Na maioria dos casos de implementação do BSC ela é realizada de cima para baixo, ou seja cria-se certa dificuldade para ligar o cenário da realidade com o planejamento. Nesses casos o processo inicia-se na metodologia e assim inicia-se o desenho do mapa estratégico, objetivos e indicadores. Isso acaba tornando um pouco difícil conectar a realidade com uma abstração. No presente estudo ocorreu o movimento contrário, partindo da realidade, através de um diagnóstico, de análises fatoriais e indicadores reais e estatisticamente validados.

Consequentemente existe uma chance muito maior para a implementação do BSC, pois a abordagem torna mais simples da compreensão combinada com a realidade. Neste caso a implementação não começaria pelo planejamento do BSC, mas sim pelo diagnóstico de quais são os indicadores e variáveis que são mais importantes para o batalhão e ai sim a criação da ferramenta BSC. Optou-se por essa abordagem por acreditar-se que ela faça mais sentido pois parte da materialidade.

A avaliação realizada a partir do alfa de cronbach é muito importante, pois demonstra que esses indicadores podem ser usados como prática de mensuração

de forma confiável. Em muitos casos o que acontece é a definição de indicadores de modo aleatório e isso aumenta a possibilidade de se desenvolver indicadores que não estão relacionados com o fator e que conseqüentemente não deveriam ser utilizados para medir um objetivo. A partir da análise de alfa de cronbach foi possível notar quais fatores estão relacionados e correlacionados, inclusive esses fatores podem ser utilizados como indicadores de mensuração.

Os objetivos do 4ºBPChoque devem ser definidos pela alta administração em consenso, mas como forma de exemplo foi selecionado o fator Resultados, que está inserido dentro de Sociedade, para a criação de um objetivo que pode se tornar indicadores de monitoramento, implementação de práticas e/ou programas e projetos. Um possível objetivo poderia ser: assegurar a segurança da população através da prisão de criminosos. A partir deste objetivo podem ser desenvolvidos indicadores como números de prisões do batalhão, número de prisões por pelotões, por dias da semana, semanalmente, mensalmente, etc.

A teoria desenvolvida com auxílio do referencial teórico possibilitou a percepção da fragilidade da instituição frente o ambiente externo e como o ambiente pode causar conseqüências que são sentidas pela instituição como um todo e também como pode afetar os servidores, que são à base da polícia militar e de quem depende fundamentalmente a prestação de um bom serviço. Além disso, foi possível perceber certa deficiência da instituição em geral quanto a metas e objetivos e conseqüentemente do Batalhão também.

Foi possível perceber através da teoria que as quatro variáveis do administrador (planejamento, organização, controle e direção) são pouco utilizadas no âmbito do Batalhão. Através do estudo do BSC também foi possível notar a falta de indicadores próprios do 4ºBatalhão de Polícia de Choque e a falta de definição estratégica, especialmente quando se fala nas quatro perspectivas do BSC: perspectivas financeiras, perspectivas clientes, perspectivas processos internos e aprendizado e crescimento.

Também foi possível observar que a Brigada Militar possui Mapa Estratégico, mas seus Batalhões não, o que de certa forma poderia se tornar interessante para a instituição, visto as peculiaridades de atuação e de cada região onde cada um possui sua sede. Isso poderia tornar os objetivos mais personalizados e adaptados a cada região, devido ao grande tamanho do Estado e das diferentes características e necessidades de cada região. Este planejamento mais personalizado poderia

interferir e auxiliar em outras esferas, como a financeira, gestão de compras e necessidade e distribuição de materiais e efetivo.

No decorrer do presente trabalho também foi possível atingir os objetivos propostos como a compreensão correta da abordagem do Balanced Scorecard, compreender o BSC para a administração pública, realizar um diagnóstico, através de pesquisa para futura aplicação do BSC no 4ºBPCChoque, desenvolver uma base de dados para construir uma estratégia de desempenho com base nos objetivos estratégicos do Batalhão, e a criação de meios para auxiliar o planejamento estratégico em nível de Batalhão, tendo como base missão, visão e valores elencados pela Brigada Militar. Assim como também foi atingido o objetivo principal que era a realização de diagnóstico para implantação da metodologia BSC.

O presente estudo trouxe algumas implicações gerenciais importantes e que de maneira geral podem contribuir com a instituição como uma clareza dos pontos mais deficitários e que necessitam de maior atenção atualmente. Entre eles podemos citar questões que receberam notas um pouco mais baixas na pesquisa como as que se referem aos programas e projetos existentes no Batalhão e especialmente as que se referem à existência de indicadores e a divulgação dos mesmos para o restante da tropa como forma de incentivo e de gerar motivação. Aspectos como a área de inteligência do Batalhão também foi uma das eleitas como uma das fraquezas, assim como questões referentes a recursos financeiros.

No aspecto gerencial também podemos citar a falta de estatísticas e dados internos, assim como um direcionamento e metas e objetivos específicos, o que poderia alavancar e fortalecer ainda mais a instituição. Não podemos deixar de comentar sobre os pontos fortes que foram observados através da pesquisa como a proatividade, o comprometimento, a ética, lealdade, entre outros atributos dos servidores da unidade, o que sob uma ótica gerencial, especialmente tratando-se de serviços prestados, representa a obtenção de resultados positivos e um pressuposto de relação de confiança entre os que trabalham na unidade, fator fundamental devido às peculiaridades do estilo do serviço.

Através dos dados obtidos será possível realizar um planejamento estratégico completo e mais assertivo, com ênfase para melhoria nos pontos fracos e possibilitando utilizar os pontos fortes de maneira a alavancar ainda mais a reputação e referência positiva que o 4ºBPCChoque possui na sociedade atualmente e na instituição.

Foram notadas algumas limitações importantes e que podem impactar diretamente o funcionamento do Batalhão. De modo geral existem limitações principalmente de cunho financeiro, estas limitações são variáveis que a instituição possui pouco poder de controle. Já que o batalhão não possui fonte de renda própria, depende fundamentalmente do orçamento do governo. A verba existente do governo é dividida entre saúde, educação, segurança pública, entre outras. Existem diversos órgãos da segurança pública que precisam dividir a verba destinada para este setor. Após isso ainda é necessário uma análise de destinação interna, determinando onde é prioritário o investimento e quais serão os Batalhões beneficiados. Analisando desta maneira, existe um longo caminho que o dinheiro público percorre, antes de efetivamente chegar ao Batalhão sob forma de investimentos e materiais. Importante salientar que não existe o envio de verba em dinheiro vivo, caso o Batalhão deseje utilizar de acordo com suas prioridades. O que pode ser feito é somente a solicitação do necessário via cadeia hierárquica. Questões de compras são centralizadas pela Brigada Militar.

Deste modo na pesquisa foram apontados como limitações principalmente as questões de cunho orçamentário. Uma das principais limitações apontadas foi a de recursos na área de inteligência, este é um setor novo dentro do 4ºBPChoque e naturalmente necessita de investimentos. Recursos financeiros destacaram-se como limitações.

Outro ponto que podemos destacar foi a referente aos dados internos do Batalhão, que não possui indicadores próprios e internos e seu armazenamento de dados ainda é um pouco dispersa e descentralizada. Além disso os poucos dados existentes são pouco divulgados para o restante da tropa. Essa divulgação dos dados foi observada com um pouco de descontentamento da tropa. Outra questão que recebeu nota baixa na pesquisa foi a referente à Polícia Comunitária, já que o batalhão de forma geral considera-se pouco comunitário e esta é uma das prioridades elencadas no mapa estratégico da instituição.

A partir de todas essas percepções e através da definição dos gestores de alto nível será possível elencar objetivos e prioridades em nível de Batalhão e assim transformar e construir a ferramenta BSC. Para estudos futuros sugere-se que seja realizada nova pesquisa após a definição dos objetivos e construção do BSC, investigando mais sobre o tema relatado e/ou após plano de ação buscando melhorar as fraquezas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: maio 2022.

BRIGADA MILITAR - RS. **Negócio, Missão, Visão e Valores**. Governo do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, [20--]. Disponível em: <https://www.brigadamilitar.rs.gov.br/negocio-missao-visao-e-valores>. Acesso em: maio 2022.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri):** o que todo membro da alta administração precisa saber para vencer os desafios do novo milênio. 5. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

CRUZ, Tadeu. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2018.

FERNANDES, A.G.; FURTADO, R. P.M.; FERREIRA, P.A. Aplicação do Balanced Score card no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. **E&G Economia e Gestão**, 2016.

GESTÃO por resultados. Brigada Militar. Porto Alegre: **Intranet BM**, [20--]. Disponível em: <https://intranet.bm.rs.gov.br/Estrutura/Egp/Metas/GestaoResultados.aspx>. Acesso em: maio 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Cidades e Estados. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs.html>. Acesso em: maio 2022.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **A execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A.; NOHARA, Irene P. **Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

MONET, Jean Claude. **Polícias e sociedades na Europa**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia D. **Teoria geral da administração**. 4. ed. Brasil: Cengage Learning BR, 2021.

PEDRO, José Maria. **O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público**. INFORMAÇÃO & INFORMÁTICA, n. 28, 2004. Disponível em: http://www.knowkapital.eu/extra/artigos/BSC_Sector_Publico_II.pdf. Acesso em:

maio 2022.

PEREIRA, M. J. **Administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ROMÃO, Luis Fernando de França. Controle de resultados da administração aplicado à segurança pública. **Revista Eletrônica da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro** - PGE-RJ, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, maio/ago. 2021. Disponível em:

2021. Disponível em:

<https://revistaeletronica.pge.rj.gov.br/index.php/pge/article/view/207/181>. Acesso em: 30 jun. 2022.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS USADO PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA MEMBROS DO BATALHÃO DE CHOQUE

Percepção sobre o mapa estratégico 2019-2023 – Alinhamento e Desenvolvimento (Concordo totalmente e Discordo totalmente)		
Qual a sua percepção sobre as afirmativas abaixo?	DT	CT
Considero que nosso Batalhão é referência em polícia ostensiva, reconhecido pela sociedade como uma instituição moderna, profissional e efetiva, exercendo na plenitude as atividades policiais para proteção do cidadão.		
Considero que nosso Batalhão cumpre sua missão de proteger a sociedade, contribuindo para a qualidade de vida e desenvolvimento no Rio Grande do Sul.		
Considero que nosso Batalhão previne a violência e a criminalidade, através da filosofia de Polícia Comunitária.		
Considero que nosso Batalhão reprime a violência e a criminalidade, sob a ótica dos Direitos Humanos.		
Considero que nosso Batalhão preserva a ordem pública		
Considero que nosso Batalhão cumpre o propósito de promover e preservar a segurança pública para a sociedade.		
Considero que nosso Batalhão tem aperfeiçoado a função de Política Ostensiva.		
Considero que nosso Batalhão tem fortalecido seu Sistema de Governança.		
Considero que nosso Batalhão tem reestruturado e organizado seus processos.		
Considero que nosso Batalhão tem aperfeiçoado suas Tecnologias de Informação e Comunicação.		
Considero que nosso Batalhão tem fortalecido a integração com a Sociedade e os órgãos de Estado.		
Considero que nosso Batalhão tem modernizado a gestão e os		

serviços prestados, qualificando sua gestão e processos.			
Considero que nosso Batalhão tem promovido à melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.			
Considero que nosso Batalhão tem sido potencializado como instituição.			
Considero que nosso Batalhão tem desenvolvido permanentemente o policial militar.			
Considero que nosso Batalhão tem valorizado os policiais militares e a instituição.			
Considero que nosso Batalhão tem assegurado a obtenção de recursos financeiros para o cumprimento de sua missão e visão.			
Considero que nosso Batalhão tem desenvolvido o ingresso regular de efetivo para o cumprimento de sua missão.			
Considero que nosso Batalhão tem potencializado o ingresso e a utilização de recursos para o cumprimento de sua missão.			
Percepção sobre os valores (nada orgulhoso – extremamente orgulhoso)			
Como você percebe os valores abaixo no âmbito do Batalhão?	NO		EO
Proatividade, Profissionalismo e Excelência.			
Legalidade, Transparência e Responsabilidade Social.			
Ética, Comprometimento e Lealdade.			
Hierarquia e Disciplina			
Respeito entre os colegas modernos e antigos			
Comprometimento com as missões			
Percepção sobre as operações (baixo grau de sucesso – alto grau de sucesso)			
Como você percebe o grau de sucesso das operações principais do Batalhão?	BGS		AGS
Controle de Distúrbios			
Ocupação, Defesa e Retomada de pontos Sensíveis.			
Intervenção em conflitos relativos à posse e ao uso de terras e imóveis rurais e urbanos			

Repressão à rebelião e motins em presídios			
Eventos esportivos de grande porte			
Percepção sobre os recursos (insuficientes – mais que suficientes)			
Como você percebe a disponibilidade destes recursos para as operações e cumprimento da missão?	INS.		MS
Considero adequados os recursos existentes na área de inteligência do batalhão.			
Considero o efetivo existente adequado para as demandas do batalhão.			
Considero os equipamentos e materiais fornecidos pelo batalhão suficientes para as missões empregadas.			
Considero o batalhão avançado nos usos de novas tecnologias a favor de suas missões.			
Considero os recursos financeiros que o batalhão possui adequados para suas necessidades.			
Considero que o efetivo operacional possui suporte adequado para agilizar as operações.			
Considero o tempo de planejamento das operações adequado para um planejamento eficaz.			
Considero que o batalhão possui parcerias importantes com a comunidade em geral.			
Considera adequada a disponibilidade de suporte legal para as operações.			
Considera que o batalhão possui boa imagem perante a comunidade e isso ajuda a sustentar as operações.			
Percepção sobre os indicadores (não conheço – conheço e acompanho)			
Como você percebe os seguintes indicadores?	NC		CA D
Conhece os indicadores e ferramentas utilizadas pelo batalhão para medir a criminalidade?			
Conhece quais são os indicadores usados pelo batalhão?			

Conhece o programa AVANTE?		
Conhece os dados e estatísticas do batalhão?		
Acredita que a divulgação desses dados pode contribuir para gerar motivação na tropa?		
Percepção sobre programas e projetos (não conheço – gostaria de contribuir)		
Como você percebe os Programas e Projetos	NC	CG C
Tem conhecimento sobre Programas e Projetos existentes no batalhão?		
Acredita que projetos internos podem contribuir para elevar o espírito de equipe entre os integrantes do batalhão?		
Conhece algum programa ou projeto da Brigada Militar?		
Conhece alguém que já foi beneficiado por algum programa ou projeto realizado pelo batalhão?		