

## “UMA PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO OPERACIONAL”

\*Cap PM Isaac de Oliveira e Souza

“O Conhecimento não é sempre claro,  
ainda que as idéias o sejam”.  
Leibniz

### 1. INTRODUÇÃO

Na conjuntura atual, a Polícia Militar tem se preocupado muito com a melhoria de seu desempenho. A empresa moderna, sobretudo, investe muito em programas pertinentes que projetem uma avaliação isenta de qualquer especulação, de qualquer “charlatanice”.

A Polícia Militar, Corporação centenária, vem, ao longo do tempo, aprimorando métodos, desenvolvendo critérios para avaliação geral de desempenho.

Em outubro de 1977, são publicadas, pelo comando do 14.º Batalhão da Polícia Militar, as “Normas Provisórias Para Avaliação Das Companhias Operacionais”. Essas normas portam uma avaliação geral da Companhia de Polícia Militar nos parâmetros: Administração de Pessoal, Informação e Contra-informação, Operação e Instrução, Administração Econômico-Financeira e Logística, pontuando-os, respectivamente com 25, 20, 45 e 10 pontos. Não há dúvida de que a avaliação ali preconizada é completa, embora trabalhosa.

Já no ano de 1986, a 6 (seis) de maio, é publicada a Resolução 1548, do Comando Geral da PMMG, que dispõe sobre homenagens aos policiais-militares considerados Destaques Operacionais em atividades de Polícia e Bombeiros. No dia 30 (trinta) de outubro do mesmo ano, é publicada a Resolução 1619 que altera parte do dispositivo daquela Resolução.

---

(\*) Isaac de Oliveira e Souza é Capitão da PMMG, formado em Educação Física e exerce atualmente as funções de Adjunto do Chefe da Seção de Auditoria da Diretoria de Finanças da PMMG.

Não obstante, é a Instrução Geral n.º 017/86 – EMPM, de 03 de novembro de 1986, que operacionaliza, digamos assim, a Resolução n.º 1548.

Outro trabalho que versa sobre a avaliação de desempenho é o “Ensaio Sobre Mensuração de Operacionalidade”<sup>(1)</sup>. Naquele trabalho é proposta uma avaliação de operacionalidade resultante da média aritmética do somatório do efetivo, viaturas, motos e meios de comunicação de uma fração considerada.

Neste trabalho, procuraremos propor uma “Avaliação do Desempenho Operacional” que, apesar de apresentar condições para avaliação nos diversos níveis, é direcionada com o fito de instrumentalizar os Comandantes de Companhias e de Pelotões, uma vez que os referidos oficiais são os avaliadores de vanguarda na nossa Corporação.

## 2. CONSIDERAÇÕES SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### a. Aspectos Gerais

Avaliar não é simplesmente medir, embora possa incluir a medida numa avaliação. Mas, avaliar o desempenho de uma pessoa ou de um órgão é tarefa difícil, sobretudo quando os critérios a serem preenchidos são subjetivos.

De um modo geral, toda empresa conduz a sua avaliação sempre atenta ao fato de que a realizada com base no relacionamento “Superior X Subordinado” pode apresentar resultados deficitários. “O método de avaliação leva o superior a julgar seu subordinado pelas características de sua personalidade. Algumas características mais comumente encontradas nos formulários de classificação são: vivacidade mental, integridade, iniciativa, adaptabilidade, bom senso, interesse pelo trabalho e confiança em si próprio”.<sup>(2)</sup>

“A personalidade humana é algo complexo e altamente abstrato. Até mesmo os psicólogos discordam com respeito a sua definição e maneira pela qual deve ser examinada. As características da personalidade são também, por sua vez, extremamente difíceis de ser definidas. Onde está o limite, por exemplo, entre inteligência e bom senso? Ou entre confiança em si mesmo e agressividade?”<sup>(3)</sup>

Sob o ponto de vista empresarial, a Polícia Militar é considerada como organização “prestadora de Serviços Públicos”, no campo de segurança pública. A prestação de serviço, nesta análise, é o seu produto acabado e lançado no mercado.

Para se chegar a um produto, é óbvio, passa-se pela produtividade. Sabemos que qualquer teoria orientadora de produtividade aponta, como principal elemento, o ser humano e sua capacidade de desenvolvimento. Cognominaremos esta capacidade de profissionalização.

Portanto, é prudente que atentemos para os termos “Produto”, “Produtividade” e “Profissionalização”.

Ao escrever “A CRISE DA INSEGURANÇA E A RESPOSTA DAS POLÍCIAS MILITARES”<sup>(4)</sup>, o autor, de forma irrefragável, admitindo a Polícia Militar como se fosse uma empresa, aborda as seguintes variáveis:

PRODUÇÃO // OPERAÇÃO  
PRODUTIVIDADE // OPERACIONALIDADE

E diz mais: “As Polícias Militares desenvolvem a manutenção da ordem pública. O conjunto das ações, predominantemente ostensivo, constitui as operações de manutenção da ordem pública. O que a manufatura chama de produção, nós denominamos operações.”

Já em outro trabalho do mesmo autor, Cel Klinger em <sup>(4)</sup>, intitulado “POLÍCIA: A NOBREZA DA MISSÃO E SEUS PARADOXOS”, verificamos:

“Genericamente, poderíamos dizer que, centrada no seu objeto, a Deontologia Profissional traça, na sua elaboração abstrata, três linhas de conduta profissional.

— A primeira linha diz respeito à “Essência da Profissão”:

O conceito da profissão, seu bom nome, sua imagem — esta regra liga-se diretamente com a competência (preparo técnico-profissional);

Reputação social da profissão, que implica em credibilidade perante o público — a credibilidade, por sua vez, é resultante da existência do valor honestidade no exercício da profissão.

— A segunda linha, considerada “stricto sensu” na “Atividade de Prestação do Serviço Público,” insere-se num sentido de ordem profissional, isto é:

o relacionamento sadio entre os colegas de profissão;

a concorrência leal entre os pares na consecução dos objetivos institucionais;

o espírito de corpo lastreado na lealdade recíproca, dentro dos parâmetros da moral;

— A terceira linha, considerada ainda, “ stricto sensu”, a atividade de prestação de serviço público, consiste na “Projeção do Produto Profissional”, ou seja:

a clientela destinatária (o público)

a qualidade do produto (o serviço)

a contrapartida da remuneração (remuneração condigna por parte do governo – os mandatários do povo que encarnam o poder político).”

Diaríamos, então, que:

1) Na “Essência da Profissão”, encontramos a profissionalização, “fator de eficácia da atividade policial-militar, já que, sem tal fator, conseguiríamos – no máximo – ser eficientes, o que não basta”.<sup>(5)</sup>

2) A “Atividade de Prestação do Serviço Público” qualifica e quantifica a produtividade, que é, no nosso caso, a operacionalidade, ou seja, a “capacidade de uma organização policial-militar cumprir as missões a que se destina.”<sup>(6)</sup>

3) E a “Projeção do Produto Profissional”, mais especificamente, o produto acabado, refere-se, no nosso caso, a ação e/ou operação policial-militar ou ao “conjunto de todas as ações desenvolvidas no dia-a-dia, tendo, por escopo, a tranqüilidade pública.”<sup>(7)</sup>

Conclui-se, obviamente, que, se otimizarmos a nossa profissionalização, qualificaremos nossa operacionalidade e aumentaremos nosso produto, qual seja, a prestação do nosso serviço diuturno.

#### b. O Que é Como Avaliar?

Propõe-se avaliar, em conjunto, a profissionalização, produtividade e o produto.

Conforme já vimos, podemos, doravante, chamar o produto de ação e/ou operação policial-militar e a produtividade será chamada de operacionalidade.

Na atualidade, mensuramos e avaliamos nossa operacionalidade através dos Relatórios de Ocorrências (RO) registrados. Referidos documentos são provas patentes de que o serviço policial-militar foi executado.

Dessa maneira, vamos buscar, no Relatório de Ocorrência (RO) dados importantíssimos que nos permitirão propor uma avaliação ideal.

O quantitativo de RO registrados poderá ou não definir a operacionalidade ideal. Entretanto, sabemos que esses registros isoladamente, não nos dão conta da desejada operacionalidade. Existem diversas variáveis que os influenciam. Uma delas, com certa relevância, diríamos, é o tempo (t) de atendimento da ocorrência. Mas esse tempo iniciado no momento da mobilização para se promover a resposta, até a solução policial-militar – deve ser entendido sob duas óticas, quais sejam:

1) quando há a determinação para o atendimento à ocorrência ou

2) quando o atendimento é de iniciativa.

Considerando ainda que estamos propondo mensurações, torna-se prudente estabelecermos um período (P) para nos referenciarmos. Este período será traduzido em quantidade numérica de dias que considerarmos. Por exemplo, 01 (um) mês será igual a 30 (trinta) dias, 01 (um) trimestre igual a 90 (noventa) dias e assim por diante.

Nosso entendimento é que, se tomarmos os dados discutidos e dispô-los de uma forma lógica, teremos condições de indagar resultados que sejam isentos de qualquer ingerência prejudicial.

### c. O Enfoque Matemático

O propósito principal é apresentar uma Avaliação de Desempenho (AD) que seja igual à quantidade de Relatórios de Ocorrência (RO) registrados, menos o Tempo Total (t) gasto para a solução PM das ocorrências. O resultado desta subtração dividirá o Período (P).

Daí, num primeiro passo, teremos:

$$AD = \frac{RO - t}{P}$$

Para maior facilidade dos cálculos, o tempo total (t) será considerado em segundos. Multiplicaremos, também, a quantidade de RO por 60 (sessenta).

Nossa fórmula terá a seguinte configuração:

$$AD = \frac{60RO - t}{P}$$

Entretanto, neste caso particular, não nos interessa que o resultado da operação seja igual a 0 (zero). Devemos, então, adicionar a unidade, ou seja, "+ 1", ao resultado encontrado.

Atingimos, com a fórmula, o seguinte estágio:

$$AD = \left( \frac{60RO - t}{P} \right) + 1$$

Conforme já esclarecemos, muitos são os fatores que influenciam na operacionalidade. Na chamada operacionalidade local, é óbvio, existem os chamados indicadores regionais que incidem direcionando-a.

Consideremos o mais importante deles, o qual denominaremos Indicador Pópulacional "y".

Quantificaremos este indicador, de modo que:

|       |                      |                    |
|-------|----------------------|--------------------|
| y = 1 | população superior a | 500.000 habitantes |
| y = 2 | população até        | 500.000 habitantes |
| y = 3 | população até        | 150.000 habitantes |
| y = 4 | população até        | 100.000 habitantes |
| y = 5 | população até        | 50.000 habitantes  |

Este indicador populacional será um fator multiplicador do resultado obtido do nosso modelo proposto até o momento.

Então, teremos:

$$AD = \left[ \left( \frac{60RO}{P} - t \right) + 1 \right] Y$$

Embora o modelo já proposto seja completo, entendemos que a avaliação somente será completa, no âmbito da Polícia Militar, se abordarmos e considerarmos a ocorrência que foi "destaque" bem como o aspecto comportamental (recompensas e penas disciplinares) do avaliado.

Podemos interpretar, matematicamente, tal situação e aceitá-la como uma constante. Contudo, enfrentaremos duas situações distintas: uma em forma de compensação, outra como subtração. Portanto, devemos traduzir tal situação, nominando-a de Fator Compensador ou Subtrativo "k".

Façamos este fator igual a 5 (cinco), teremos, então:

$$k = 5$$

Retornemos ao nosso modelo e adicionemos "k" ao resultado obtido. Caso se verifique o "Destaque de Ocorrência", ou mesmo elogio, daquele que esta sendo avaliado, segundo o artigo 60 do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar (RDPM), É mister lembrar que "k" não será computado cumulativamente.

Também, propomos que seja subtraído "k" do resultado, se verificada a punição do avaliado, de acordo com o artigo 24 do RDPM.

O Fator Compensador ou Subtrativo "k", conforme já foi dito, não será cumulativo. Portanto, para um elogio ou mais, consideremos "k" uma única vez. Caso haja quantidades iguais de elogio e punição, "k" não será considerado.

Finalmente nossa fórmula geral será a seguinte:

$$AD = \left[ \left( \frac{60RO - t}{P} \right) + 1 \right] y \pm k$$

### 3. CONCLUSÃO

Tem-se notícia de que as Unidades Operacionais da Polícia Militar, quase sempre, enfrentam dificuldades para indicarem o PM/BM ao "Destaque Operacional", no cumprimento da Resolução 1548 do Comando Geral da PMMG.

Lembramos que a Instrução Geral n.º 017/86 – EMPM, aliada ao princípio maior para a valorização profissional, assim descreve:

"Isto posto, será operacional o PM que, no desempenho de atividade operacional, se sobressair aos integrantes de sua unidade, através de ações de caráter preventivo, repressivo ou assistencial, concorrendo para a elevação do nível de operacionalidade da Corporação."

Nosso entendimento é que toda ocorrência atendida e registrada, no dia a dia, nos parâmetros fixados pela lei, eleva o nível operacional da corporação. Todo PM/BM envolvido neste processo deve ser acompanhado, para que receba as indicações necessárias ao "Destaque Operacional". Contudo, é prudente considerarmos, para tal acompanhamento, os resultados deficitários do relacionamento "Superior X Subordinação", conforme já foi dito.

Assim sendo, o modelo ora proposto, na sua aplicação plena, nada mais é que um instrumento auxiliar para aqueles oficiais responsáveis pela Avaliação de Desempenho de seus comandados.

Verificamos, pois, que com dados retirados dos relatórios de ocorrência registrados e com simples operações matemáticas, é possível chegarmos ao resultado de uma avaliação, sem que haja qualquer especulação nociva ao processo.

### ANOTAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

- (1) COSTA, Eugênio Lagares Côrtes – "Ensaio Sobre Mensuração de Operacionalidade" – Apostila – 7 p
- (2) KINDAL, Alva F. e GATZA, James, "Programa Positivo de Avaliação de Desempenho". Ed. Nova Cultura. N.º 21, p. 9.

- (3) Ibid. . . p. 9.
- (4) e (5) ALMEIDA, KLINGER Sobreira – “Mensagens Profissionais” Imprensa Oficial – p. 33, 50, 146 e 147
- (5) Revista ALFERES, n.º 2 – “Profissionalização – Fator de Eficácia na Atividade Policial-Militar”. – p. 56
- (6) Decreto n.º 88.777, de 30 Set. 83. (R 200) – Artigo 2.º – n.º 22.