

## AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE GESTÃO DAS UNIDADES OPERACIONAIS DA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS

Periodic evaluation of management of the operational units of the Military Police of Tocantins

Evaluación periódica de gestión de las unidades operacionales de la Policia Militar del Tocantins

**José Mário Carvalho Lemos Filho<sup>1</sup>**  
**Dosautomista Honorato de Melo<sup>2, 3</sup>**

### RESUMO

Este artigo tem como ponte de partida a análise de como ocorre a avaliação da gestão nas Unidades Policiais Militares do Tocantins. A grande área abordada é a gestão organizacional, tendo como objetivo geral a avaliação periódica de gestão das Unidades Operacionais da PMTO através dos resultados produzidos e sistematizados em indicadores. A pesquisa é de natureza descritiva com modelo operativo bibliográfico, documental e levantamentos realizados em trabalhos acadêmicos. A produção da documentação direta originou-se dos dados coletados do preenchimento de formulários pelos Comandantes ou Subcomandantes das Unidades Operacionais da PMTO, esse universo representa as Unidades operacionais que compõem os órgãos de execução da Instituição. O resultado da pesquisa confirmou a ausência de indicadores sistematizados de gestão e confirmou a problemática apresentada de que atualmente não há nenhum tipo de avaliação da gestão nas Unidades Operacionais da PMTO. Como proposta

<sup>1</sup>Discente do Curso Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Estado do Tocantins, Capitão do Quadro de Oficiais Policiais Militares; Pós-graduado em Docência do ensino superior; Bacharel em Segurança Pública pela Academia Policial Militar Tiradentes – 2008. E-mail: [mariolemos.fh@hotmail.com](mailto:mariolemos.fh@hotmail.com).

<sup>2</sup>Tenente Coronel do Quadro de Oficiais Policiais Militares, Mestre em Educação pela Universidade Federal do Tocantins, Pós-graduado em gestão pública pela Universidade Estadual do Tocantins. E-mail: [dosautomista@gmail.com](mailto:dosautomista@gmail.com).

<sup>3</sup> Endereço de contato com os autores (por correio): Academia Policial Militar do Tocantins. Quadra 104 Sul, Rua 'SE' 09, Lote 5, s/n - Plano Diretor Sul, Palmas - TO, CEP: 77001-036, Brasil.

apresentamos alguns indicadores importantes e sugerimos um modelo para subsidiar uma avaliação periódica dessa gestão baseada nos indicadores da UPM.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão; indicadores; Avaliação.

### **ABSTRACT**

This article has as a starting point the analysis of how the evaluation of the management in the Military Police Units of Tocantins occurs. The main area covered is organizational management, with the general objective of periodically evaluating the management of PMTO's Operational Units through the results produced and systematized in indicators. The research is descriptive in nature with a bibliographical, documentary and survey model carried out in academic works. The production of the direct documentation originated from the data collected from the filling of forms by the commanders or subcommandants of the Operational Units of the PMTO, this universe represents the Operational Units that make up the Institution's executive bodies. The result of the survey confirmed the absence of systematized management indicators. It also confirmed the problematic presented that there is currently no type of management evaluation in the PMTO's Operational Units. As a proposal we present some important indicators and we suggest a model to support a periodic evaluation of this management based on UPM indicators.

**KEYWORDS:** Scientific Paper; Methodology; Standards.

### **RESUMEN**

Este artículo tiene como puente de partida el análisis de cómo ocurre la evaluación de la gestión en las Unidades Policiales Militares del Tocantins. La gran área abordada es la gestión organizacional, teniendo como objetivo general la evaluación periódica de gestión de las Unidades Operacionales de la PMTO a través de los resultados producidos y sistematizados en indicadores. La investigación es de naturaleza descriptiva con modelo operativo bibliográfico, documental y levantamientos realizados en trabajos académicos. La producción de la documentación directa se originó de los datos recogidos del llenado de formularios por los Comandantes o Subcomandantes de las Unidades Operativas de la PMTO, ese universo representa las Unidades operativas que componen los órganos de ejecución de la Institución. El resultado de la investigación confirmó la ausencia de



indicadores sistematizados de gestión y confirmó la problemática presentada de que actualmente no hay ningún tipo de evaluación de la gestión en las Unidades Operativas de la PMTO. Como propuesta presentamos algunos indicadores importantes y sugerimos un modelo para subsidiar una evaluación periódica de esa gestión basada en los indicadores de la UPM.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión; indicadores; evaluación.

Recebido em: 22.05.2018. Aceito em: 19.07.2018. Publicado em: 01.09.2018.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário cada vez mais competitivo e globalizado a busca pela maximização dos resultados tem sido uma prática constante, para tanto as ferramentas de gestão que avaliam o desempenho organizacional estão em constante evolução e aperfeiçoamento.

No setor público não é diferente, sendo ainda mais necessária esse evolução, pois os recursos são escassos e diferentemente das organizações privados não se pode decretar falência, já que grande parte dos produtos ofertados são indispensáveis à sociedade. Já é ultrapassada a visão de que as instituições públicas não possuem concorrentes, isso tem impulsionado a adequação dos serviços e produtos às reais necessidades do cidadão cliente.

Em um vasto universo de transformações em que o termo burocrático tem sido substituído pelo gerencial, o esforço por avaliar, mensurar resultados e estabelecer metas tem se

consolidado no meio organizacional. As forças policiais, seguindo essa tendência, despertaram para a necessidade de modernização da gestão com foco nos resultados e metas.

A PMTO (Polícia Militar do Tocantins), alinhada a esse pensamento sistêmico, tem buscado a implantação de práticas de gestão modernas. Isso tem motivado debates e estudos como este que visam colaborar com uma gestão mais eficiente e técnica.

Em 2010, mesmo com todas as limitações, a PMTO criou a AGESP (Assessoria de Gestão Pública e Qualidade), com subordinação direta ao alto comando da corporação. Essa assessoria visava um diagnóstico da gestão das Unidades Policiais Militares com ênfase nos resultados e melhoria na qualidade dos serviços prestados. A AGESP foi desestruturada e atualmente não existe nenhuma seção na PMTO que centralize ações voltadas para a gestão organizacional. Nesse sentido as Unidades Operacionais da PMTO deixaram de lado a



sistematização de seus resultados através de indicadores, passando a gestão local a ser desempenhada com base em práticas isoladas de gestão, sem um acompanhamento e normatização Institucional.

Como retomada dessa cultura da gestão por resultados o atual plano estratégico organizacional (2016-2020) da instituição prevê a implantação de uma AGE (Assessoria de Gestão Estratégica), mesmo tendo a previsão desde 2016, de acordo com a assessoria do Comando Geral, ainda não foi concretizada essa implantação.

Como pode-se perceber, a preocupação com a modernização da gestão voltou a ocupar lugar de destaque. Diante desse contexto torna-se dedutível a importância da observação da realidade da gestão nas Unidades Operacionais da PMTO e disseminação de uma cultura da gestão a todos os envolvidos no processo.

Como ponto de partida foi preciso compreender o atual grau de gestão das Unidades Operacionais. A avaliação da

gestão como passo seguinte servirá como diagnóstico do cenário atual, além de subsidiar o processo de tomada de decisões, sempre com o intuito de melhorar o produto finalístico ofertado a sociedade tocantinense: Policiamento ostensivo e preventivo.

As perspectivas de desenvolvimento desse trabalho se inicia com uma análise de como se dá a avaliação da gestão nas Unidades Operacionais da PMTO, isso se deu através da coleta de dados obtidos de questionários aplicados aos Comandantes de Unidades Operacionais da área do CPC (Comando do Policiamento da Capital e CPI (Comando do Polciamento do Interior) que proporcionou uma base concreta para subsidiar as demais fases dessa pesquisa. Na sequência foram apresentados alguns indicadores de desempenho organizacional como forma de sistematização da mensuração dos resultados produzidos, sendo esses indicadores alinhados ao plano estratégico organizacional.

Por fim propomos a avaliação periódica da gestão nas unidades operacionais da PMTO, através de indicadores de desempenho, enquanto ferramentas de mensuração dos resultados produzidos.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa aplicada a esse trabalho foi do tipo descritiva, onde foram analisadas as características do fenômeno de avaliação de gestão nas Unidades Operacionais da PMTO. Sendo possível visualizar o cenário atual de gestão organizacional em que se encontram essas organizações militares.

Quanto aos procedimentos técnicos de pesquisa documental teve como fonte primária normas internas e trabalhos técnicos científicos que abordam gestão organizacional e avaliação de desempenho voltados a Instituições policiais. As fontes secundárias foram as obras teóricas que abordam gestão e avaliação de desempenho em organizações. Dessas fontes foram analisados os conceitos

teóricos e doutrinários relacionados ao tema, além de dados e informações de natureza técnica.

A coleta de dados se deu através de formulários quantitativos descritivos com perguntas fechadas, aplicados aos Comandantes e na ausência destes aos Subcomandantes dos 09 (nove) Batalhões de Polícia Militar da área do CPC (Comando do Policiamento da Capital) e das 06 (seis) Companhias Independentes de Polícia Militar da área do CPI (Comando do Policiamento do Interior), alcançando todas as Unidades Operacionais que compõem os órgãos de execução.

O método adotado no tratamento dos dados utilizado foi de natureza qualitativa, pois foram analisados de forma interpretativa na exploração do problema.

## 3 GESTÃO PÚBLICA

É indispensável o entendimento de Gestão para uma real compreensão deste estudo. Para o dicionário financeiro,

gestão é uma área das ciências humanas que se dedica à administração de uma organização ou Instituição, visando fazer com que alcancem os seus objetivos de forma efetiva, eficaz e eficiente. O conceito de gestão possui ligação direta com a administração dos recursos disponíveis na organização.

O guia prático de aplicação do programa Nacional de gestão pública e desburocratização – GESPÚBLICA, classifica a Gestão pública como uma área que designa ou integra um campo de conhecimento e de trabalho relacionados às organizações cuja missão seja de interesse público ou afete este. Sendo que essa gestão abrange áreas como recursos humanos, finanças públicas e políticas públicas, entre outras.

Esse termo é algo recente, para Fonseca (2017, pag.15) indica a utilização de práticas novas na administração do setor público, algumas importadas do setor privado, outras recuperadas dos porões da história, outras desenvolvidas nas últimas décadas.

Se fizermos uma análise evolutiva, veremos que a gestão pública passou basicamente por três etapas distintas em todo o mundo: patrimonialista, burocrática e gerencial.(FONSECA, 2017, pag. 17). Na prática, esses modelos de administração pública, em maior ou menor escala, ainda estão presentes em nossa atual gestão.

No Brasil, por mais que tenha raízes no modelo burocrático, percebe-se uma forte tendência a uma gestão pública cada vez mais gerencial e moderna, priorizando os resultados em vez da tradição das formalidades.

A Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento aponta que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial e isso faz com que se busque um modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. (SEGEP, 2016).

### 3.1 GESTÃO COM FOCO EM RESULTADOS

Historicamente, as organizações públicas no Brasil tem acompanhado as tendências e práticas de gestão das

organizações privadas, aperfeiçoando e adaptando aos seus objetivos. Isso despertou as repartições públicas para a necessidade de desenvolver práticas de gestão voltadas ao seu público alvo, negócio e mensuração de resultados.

As Polícias Militares brasileiras, enquanto Instituições públicas de prestação de serviço, tem acompanhado esse tendência e coadunam desse mesmo entendimento. Polícias Militares mais tradicionais como a PMESP – Polícia Militar do Estado de São Paulo e a PMMG - Polícia Militar de Minas Gerais, são pioneiras nesse modelo gerencial tendo seus primeiros estudos na década de 90. (SOUSA, 2010, pág. 41).

Especificamente no tocante a eficiência na gestão com base nos resultados, Filho, 2013 (pag. 63) afirma que gerindo os resultados, são observadas melhorias, maximização dos números, controle de despesas, seja de forma absoluta ou relativa. Constata-se nessa afirmativa a abrangência dos impactos, não só os números serão melhorados a organização como um todo sentirá os

efeitos nas questões como a otimização dos processos, dos recursos humanos e materiais, qualidade dos serviços prestados e melhoria do produto ofertado.

O ato de gerenciar resultados deve partir da alta administração e ter como foco toda a organização, além de envolver as pessoas que fazem parte de todo o processo. (FILHO, 2013, Pag. 66). No contexto da PMTO, essa visão já foi desenvolvida, demonstrada na elaboração do plano estratégico organizacional (2016 -2020), tendo como um dos eixos temáticos a modernização da gestão com foco na implantação da cultura da gestão para resultados.

Contudo, é necessário mais que programas e manuais para a disseminação de uma cultura da gestão por resultados, como podemos perceber, mesmo com um plano estratégico bem elaborado e pormenorizado boa parte das nossas Unidades Operacionais não seguem o modelo de gestão adotada pela Polícia Militar do Tocantins. Contribuindo para

uma gestão isolada e sem padronização entre as Unidades Operacionais da PMTO, comprovado pelos dados coletados na pesquisa.

### 3.2 INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Os indicadores são recortes da realidade que convertidos em base científica de análise, permitem o monitoramento do aspecto da realidade escolhida. (REIS, 2006, pag. 25). São de fato, atributos que facilitam a compreensão de determinado fenômeno, e que aplicados na prática geram informações. O uso de indicadores se insere nos modernos instrumentos de operacionalização que permitem o acompanhamento e avaliação do desempenho de gestão.

Atualmente, o uso de indicadores de desempenho institucional alinhados a uma avaliação de gestão já é prática costumeira no setor privado e em organizações públicas federais, nesse contexto a Polícia Militar do Estado do

Tocantins tem repensado os modelos de gestão praticados. Em 2010, foi implantado na PMTO (Polícia Militar do Estado do Tocantins) o PMG (Programa de Modernização Gerencial), tendo como laboratório o 6º Batalhão de Polícia Militar, esse foi o marco para a utilização de indicadores na avaliação da gestão operacional e administrativa de uma Unidade Policial Militar no Tocantins.

Como resultado da pesquisa, indentificou-se que atualmente nenhuma UPM da Polícia Militar do Tocantins desenvolve prática de gestão através de indicadores de desempenho.

#### 3.2.1 Sistematização

A medição do desempenho e sistematização de indicadores está diretamente ligada ao planejamento, controle e diagnóstico. (PONTES, 2002, pag.135). Nesse sentido, comprova-se a importância da mensuração periódica dos resultados, com isso a organização vai adquirindo níveis de maturidade que proporcionarão tornar essa prática de gestão cotidiana.

Programas de acompanhamento e avaliação de resultados são divididos em campos de resultados com pesos específicos. Em cada campo são determinados objetivos, indicadores e padrões de desempenho. Os objetivos são os grandes alvos desejados; os indicadores, as medidas a serem definidas para o controle e avaliação do progresso e os padrões de desempenho são as metas a serem alcançadas em cada indicador. (PONTES, 2002, pag. 138)

OBJETIVO	INDICADORES	PADRÃO DE DESEMPENHO
Eficiência e eficácia no resultado Operacional da UPM.	Índice de PM's empregados na atividade fim.	Mínimo de PM's que estejam empregados na atividade fim.

**Quadro 01 –Sistematização de um indicador.**  
Fonte: PONTES, 2002, pág. 139

A sistematização de indicadores de desempenho permitirá flexibilidade suficiente para que outros indicadores em caso de necessidade sejam acrescentados ou retirados, não existe um engessamento dos indicadores de desempenho de uma UPM, o que se deve levar em consideração são os indicadores matrizes para a criação de indicadores secundários com base no grau de gestão que a UPM se encontra. Como exemplo podemos

citar a seção de pessoal da UPM que tem como missão o controle de efetivo, desta feita o indicador fundamental da seção de pessoal será a quantidade de policias militares aptos ao serviço policial militar, depois de elencados os essenciais de cada seção poderam ser trabalhados outros.

A base para a sistematização de indicadores é o Plano estratégico organizacional e principais relatórios periódicos produzidos pela UPM. O primeiro passo será a identificação dos principais indicadores e a partir disso estabelecer a periodicidade de tabulação, tudo observando os objetivos e padrões de desempenho almejados.

A mensuração e acompanhamento dos resultados da UPM contribuirá para uma gestão técnica e fundamentada nas mais modernas práticas de gestão existentes. Nesse mesmo entendimento seria apropriado que as Unidades Policiais Militares da PMTO possuíssem um painel de indicadores exposto a todos os colaboradores como forma de divulgar resultados, receber sugestões e elogios.

Como já citado anteriormente, os indicadores aqui sugeridos são fundamentados no plano estratégico organizacional e nos principais relatórios produzidos periodicamente pelas UPM's. O intuito desse trabalho não é especificar e detalhar indicadores que são fundamentais a uma Unidade Policial Militar, mas sim estabelecer eixos temáticos que subsidiarão a identificação e sistematização dos indicadores das UPM's da Polícia Militar do Estado do Tocantins.

SEÇÃO RESPONSÁVEL	INDICADOR
P/1	Controle e distribuição do efetivo
	Recompensas aplicadas
P/2	Produtividade do serviço diário
P/3	Operações planejadas pela UPM
	Ações preventivas desenvolvidas pela UPM
	Índices de criminalidade
	Capacitação profissional
P/4	Armamento e equipamentos EPI – Equipamento de proteção individual
P/5	Eventos sociais, esportivos e de lazer voltados ao público interno.
	Inserções positivas na mídia
P/6	Financeiro e orçamentário
	Despesas correntes
	Projetos elaborados pela UPM

P/7	Informatização do processos
	Rádio comunicação e telefonia
Corregedoria	Mapa disciplinar
	Procedimentos administrativos e Inquéritos Policiais Militares
Trânsito	Auto de infração de trânsito
	Ações preventivas no trânsito
Transporte	Viaturas disponíveis
	Combustível
Almoxarifado	Materiais de consumo
	Fardamento

**Quadro 2 – Indicadores de desempenho da gestão sugeridos às UPM's da PMTO.**  
FONTE: Próprio autor (2017)

### 3.3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO

No gerenciamento de resultados a avaliação é parte integrante, permitindo a verificação da tendência e o resultado final esperado e conseqüente melhoria contínua na gestão. (FILHO, 2013, pág. 84). Avaliar a gestão de uma organização pública e em particular de uma organização policial militar significa verificar o grau de aderência das suas práticas ao negócio e os resultados.

De acordo com Pontes, 2002 (pag. 145) um ponto a se observar é a

interdependência entre o programa de avaliação de resultados e o plano estratégico da organização, que de forma alguma podem ser dissociados. Assim sendo, é necessário estabelecer primeiramente quais são os indicadores de desempenho importantes e indispensáveis a avaliação de gestão.

Para Pontes, 2002 (pág. 147) a avaliação de resultados é considerada meio de coleta de dados de informações para a melhoria das ações organizacionais e dos diversos profissionais, tendo função de orientação, apoio, assessoria e não apenas de fornecer informações para a decisão final a respeito dos objetivos estabelecidos.

De acordo com o preconizado pelo GESPÚBLICA, quando realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão funciona como uma oportunidade de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos princípios e práticas da gestão pública de excelência.

A característica fundamental de uma organização desenvolvida é a capacidade para efetuar com sucesso a medição do seu desempenho. Uma organização não se deve limitar a recolher e a analisar dados sobre o seu desempenho. Deve utilizar a sua medição na gestão corrente. (GONÇALVES, 2002).

Não há uma periodicidade definida na literatura para a avaliação da gestão. Enquanto processo contínuo e sistemático o acompanhamento e avaliação de gestão por resultados não deve acontecer somente ao final do ano. (PONTES, 2002, pag.147).

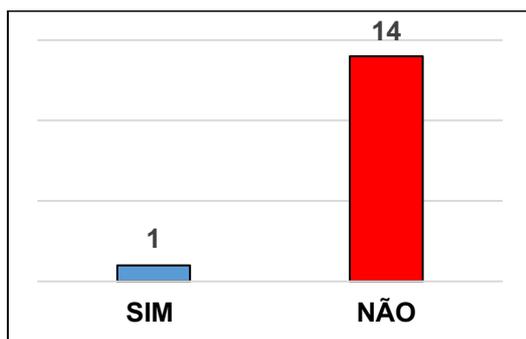
Uma correta avaliação da gestão, através dos resultados obtidos demonstrados em indicadores, com certeza levará a Instituição à excelência, atingindo e até superando o desempenho que se espera. É nesse pensamento que este trabalho tem como proposta a avaliação periódica da gestão nas Unidades Operacionais da PMTO.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 RESULTADOS

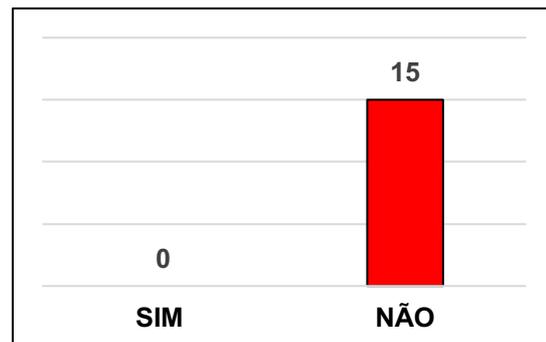
Inicialmente identificamos que quase a totalidade das UPM's não participam de nenhum programa de avaliação da gestão.

**Gráfico 1: Participação em programas de gestão organizacional**



Fonte: dados da pesquisa (Anexo I)

Já quando questionadas se a gestão local foi submetida a algum tipo de avaliação, a totalidade delas responderam que não.

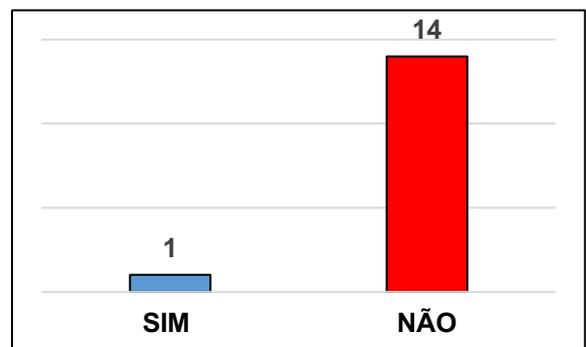


**Gráfico 2: Realização de algum tipo de avaliação da gestão nos últimos 02 (dois) anos**

Fonte: dados da pesquisa (Anexo I)

Um ponto interessante é com relação a existência de seção responsável por centralizar as ações de gestão nas Unidades Policiais Militares da PMTO, a pesquisa identificou que apenas uma delas possui seção com essa finalidade.

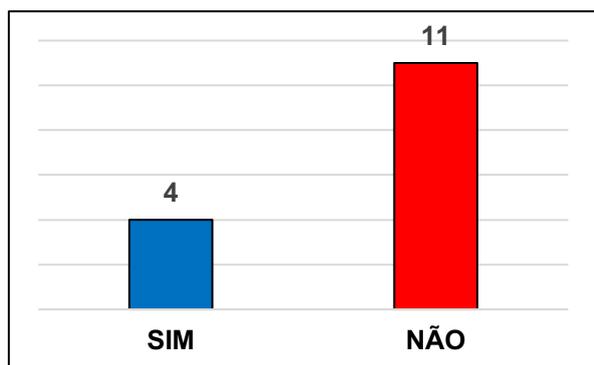
**Gráfico 3: Existência de seção na UPM que contabilize as ações voltadas para a gestão**



Fonte: dados da pesquisa (Anexo I)

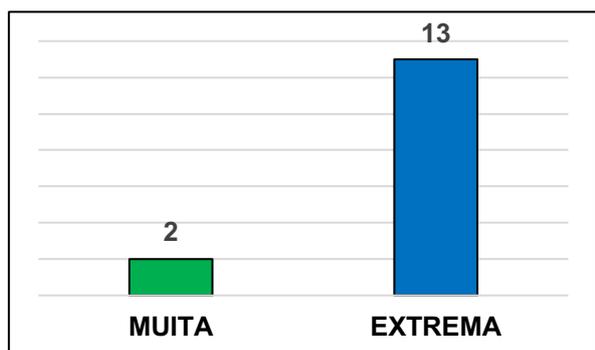
Com relação a indicadores de desempenho da gestão, 73% responderam que não produzem nenhum indicador (Gráfico:4). Entretanto 86% consideram de extrema importância os indicadores para a gestão organizacional (Gráfico: 5).

**Gráfico 4: Produção de indicadores de desempenho pela UPM**



Fonte: dados da pesquisa (Anexo I)

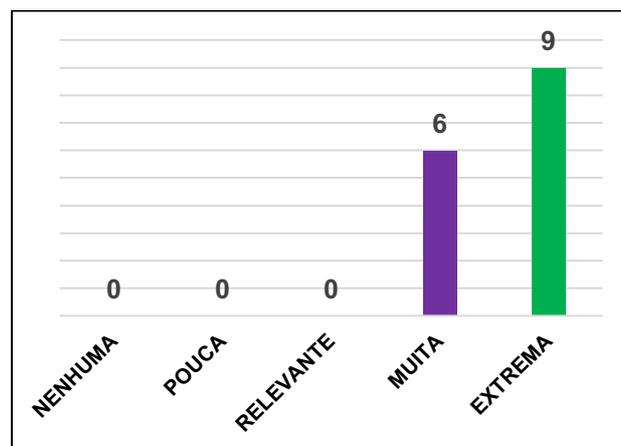
**Gráfico 5: Relevância atribuída aos indicadores de desempenho para a gestão da UPM**



Fonte: dados da pesquisa (Anexo I)

Indagados diretamente sobre a importância da avaliação da gestão em uma UPM, considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 para nenhuma importância e 5 extrema importância. Os resultados foram que 100% variaram de extrema a muita importância.

**Gráfico 6: Importância da avaliação periódica da gestão em uma UPM**

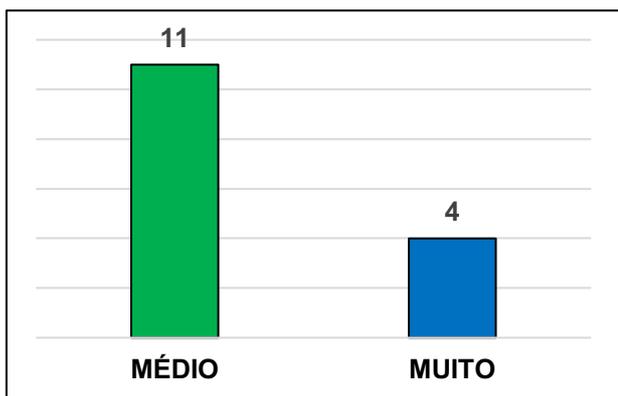


Fonte: dados da pesquisa (Anexo I)

Os comandantes e subcomandantes submetidos a pesquisa se mostraram com um grau de conhecimento do Plano estratégico organizacional variando entre 3 (médio) e 4 (muito) em uma escala de 1 a 5.

**Gráfico 7: Conhecimento do Plano Estratégico Organizacional (2016-2020)**

Fonte: dados da pesquisa (Anexo I)

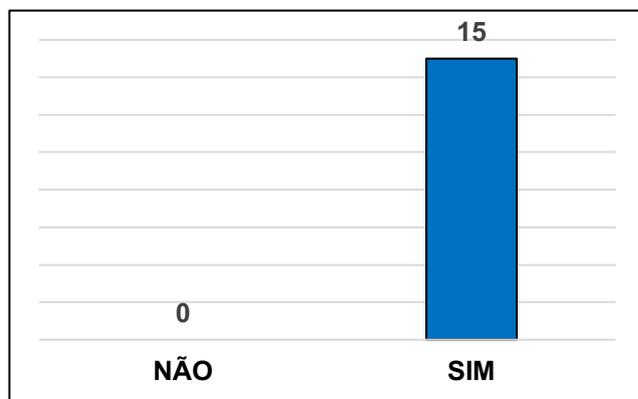


Por fim, todos os pesquisados apresentaram interesse em submeter a UPM a uma avaliação da gestão com base nos resultados organizacionais demonstrados por indicadores de desempenho.

Fonte: dados da pesquisa (Anexo I)

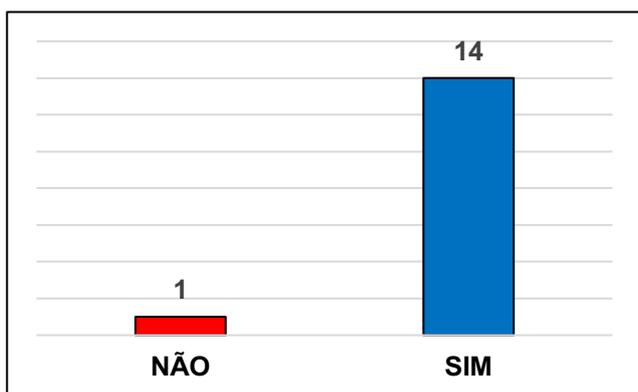
A inclinação em participar de algum curso de capacitação em gestão por resultados foi muito satisfatória, pois 93%, ou seja 14 (quatorze) comandantes entrevistados, se mostraram dispostos a participar de algum curso de capacitação nessa área.

**Gráfico 10: Avaliação da gestão na UPM com base nos resultados organizacionais demonstrados em indicadores de desempenho**



**Gráfico 8: Interesse em participar de curso de capacitação em gestão por resultados**

Fonte: dados da pesquisa (Anexo I)



#### 4.2 DISCUSSÃO

A pesquisa apontou um cenário de ausência de instrumentos Institucionais de gestão voltadas às Unidades Operacionais, comprovado pela análise dos resultados

obtidos com relação a participação das Unidades Operacionais em programas de gestão. Corroborando com essa tendência a inexistência de seções que contabilizem os resultados de gestão para subsidiar o acompanhamento, processo de tomada decisões e a avaliação da gestão desenvolvidas nas UPM's.

Outro ponto esclarecedor é com relação a produção de indicadores de desempenho por parte dos locais pesquisados, (Gráfico 4) ficou evidente que as Unidades operacionais pesquisadas não possuem uma sistematização de indicadores, o que ocorre são casos isolados de tabulação de indicadores, com isso não há uma cultura da gestão por resultados no âmbito das Unidades Operacionais da PMTO.

Os resultados obtidos mostraram uma tendência de práticas de gestão isoladas por parte dos Comandantes Batalhões e Companhias Independentes da PMTO, isso aponta que não há qualquer normatização da gestão organizacional voltadas para resultados, mesmo com a elaboração do Plano

estratégico organizacional esse amadurecimento Institucional não ocorreu, isso se justifica pelo fato de ser novo o Plano estratégico e ainda pouco disseminado.

Sumarizando os resultados, ficou evidenciado que nenhuma das Unidades operacionais objetos dessa pesquisa tiveram sua gestão organizacional avaliadas, o que pressupõe que as ações de gestão são desenvolvidas com base nas experiências individuais. Isso permite afirmar a problemática levantada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A multiplicidade dos aspectos envolvidos e os resultados obtidos nos mostra a ausência de instrumentos sistematizados de mensuração da gestão das Unidades operacionais da PMTO e conseqüente falta de avaliação dessa gestão desempenhada. Isso posto, é imprescindível que a organização conheça seus resultados, através dos seus indicadores de desempenho organizacional, como ponto de partida

para o conhecimento do nível de gestão organizacional atual.

A ausência de práticas de gestão sistematizados não colocam em risco a atual gestão desempenhada com base nas experiências e esforços individuais, sem um acompanhamento Institucional. O que acarretará baixos níveis de desempenho em razão da não cientificidade dos métodos aplicados, além da falta de conhecimento pleno dos resultados produzidos.

Diante desse cenário não há como avaliar as UPM's sem que sumariamente se tenha o conhecimento dos seus resultados. Esse é ponto de partida para se atingir os objetivos propostos nesse trabalho científico.

A UPM deverá estar preparada para enfrentar as resistências internas com relação a sistematização, normatização das práticas de gestão e consequente processo de avaliação periódica. Para minimizar esse desafio é indispensável o esclarecimento ao público interno das reais intenções do Comando e o

envolvimento de todos os colaboradores no processo proposto, tornado-os parte responsável pelo sucesso na gestão local.

O principal ponto facilitador é o reconhecimento por parte dos Comandantes da importância de práticas de gestão voltadas para os resultados. Isso inclui, sistematização de indicadores e avaliação periódica da gestão das Unidades Policiais Militares. Aliado a isso a total disposição para a capacitação voltadas a essa área e disponibilidade em submeter as UPM's que comandam a um processo de avaliação da gestão.

Com isso apresentado é possível propor uma avaliação periódica da gestão inicialmente de forma objetiva comparando-se resultados obtidos com metas quantitativas previamente estipuladas. A medida que a UPM vá adquirindo a maturidade organizacional será possível estipular metas mais ousadas e interligar resultados.

Para um completo entendimento dessa pesquisa, dividimos em três etapas a proposta:

a) Sistematização de indicadores, com base nos quadros 1 e 2, isso proporcionará o conhecimento da realidade local, para a partir disso estipular onde pretende-se chegar. A UPM terá um painel de indicadores padrão que será exposto a todos os colaboradores.

b) Estabelecer metas que possam ser atingidas, essas metas serão formuladas com base nos esforços locais alinhados ao Plano estratégico organizacional.

c) A última etapa será a avaliação periódica da gestão com base nos resultados produzidos. Isso se dará de forma objetiva, a avaliação será do tipo diagnóstica e quantitativa. Nessa fase a cultura da gestão por resultados já está sendo trabalhada e sem que percebem todas as seções e colaboradores estão inseridos no processo de gestão.

Por fim, considera-se satisfatório o alcance da pesquisa e segue-se que esta proposta seja desenvolvida em uma UPM da área do CPC – Comando do Policiamento da Capital como projeto

piloto, depois disso propagada para as demais Unidades Policiais Militares.

### Referências

FILHO, Mário Tobasa. **Ferramentas para gestão de resultados**. Brasília: Senac - DF, 2013;

FONSECA, Ana Paula. **Modelos de administração pública no Brasil**. Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ. João Pessoa, 2017.

GONÇALVES, José Pedro. **Desempenho organizacional**. Jornal do seminário econômico, nº 815, Lisboa – Portugal, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: Nova Abordagem**, 8ª edição, LTR editora, São Paulo-SP. 2012.

Programa GESPÚBLICA, **Instrumentos para avaliação da gestão pública – 250 pontos**, Ministério do Planejamento, SEGEP, Brasília, 2015;



Polícia Militar do Estado do Tocantins.

**Plano Estratégico (2016-2020)**, Palmas-TO, Brasil, 2016.

Reis, Gilberto Protásio. **Avaliação do desempenho de agências policiais, na 8ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais: análise da cientificidade**. Monografia (Especialização em segurança pública).

Fundação João Pinheiro – Escola de Governo. Belo Horizonte, 2006;

SOUZA, Renato Vieira. **Gestão para resultados na segurança pública em Minas Gerais: uma análise sobre o uso de indicadores na gestão da Polícia Militar e no Sistema de Defesa Social**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Guimarães Rosa, Rio de Janeiro, 2010.