

Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina: a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C

Nazareno Marcineiro

Coronel da Polícia Militar de Santa Catarina, mestre e doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, além de Especialista em Gestão de Segurança Pública pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

nazarenomarcineiro@gmail.com

Jorge Eduardo Tasca

Major da Polícia Militar de Santa Catarina, doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e especialista em Administração de Segurança Pública pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

[jorgetasca@gmail.com](mailto:JORGETASCA@gmail.com)

Izaías Otacílio da Rosa

Major da Polícia Militar de Santa Catarina, mestre e doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, além de especialista em Administração de Segurança Pública pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

izaia.otacilio@globa.com

Leonardo Ensslin

PhD pela Lancaster University e professor no programa de pós-graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

leonardoensslin@gmail.com

Fernando Antônio Forcellini

Doutor em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e pós-doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo – USP. É professor associado na Universidade Federal de Santa Catarina. forcellini@deps.ufsc.br

Resumo

É crescente a cobrança, por parte da sociedade, pelo aperfeiçoamento da gestão pública, pela transparência e pela efetividade das políticas implementadas. Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo apresentar um modelo de gestão construído para a Polícia Militar de Santa Catarina alicerçado em avaliação de desempenho e gestão por projetos, empregando como instrumento a Metodologia Multicritério de Apoio à decisão – Construtivista (MCDA-C). A consecução deste trabalho evidenciou a MCDA-C como um instrumento robusto de apoio ao planejamento e gestão estratégica, que culminou na elaboração de 107 indicadores de desempenho constituintes do Plano de Comando da Polícia Militar catarinense e em um processo de gestão calcado em ações de aperfeiçoamento e ciclos contínuos de avaliação.

Palavras-Chave

Polícia Militar. MCDA-C. Gestão pública. Apoio à decisão. Avaliação de desempenho.

INTRODUÇÃO

Diante de um cenário social em que a violência urbana tem demandado constante atenção por parte da sociedade organizada e, por consequência, das polícias militares, demonstra-se relevante a definição de estratégias que possam conduzir a níveis desejáveis os indicadores de criminalidade e ao bom desempenho dos profissionais de segurança pública (FERREIRA; RIGUEIRA, 2013).

Nesse sentido, em janeiro de 2011, com a posse de um novo comando na Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), iniciou-se a construção de um modelo de gestão alinhado às diretrizes estratégicas do governo do Estado recém-empossado e destinado a apoiar o processo decisório, bem como para permitir o alcance de resultados mais efetivos em termos preservação da ordem pública. Esse modelo de gestão posteriormente consolidou-se em um documento denominado Plano de Comando.

A definição da lógica de trabalho, dos objetivos e das metas que comporiam o novo modelo de gestão foi antecedida pela concepção de um conjunto de princípios, valores e eixos estruturantes da atuação policial militar, conforme sintetizado na Figura 1, cujo conteúdo serviu de sustentação para todas as ações desenvolvidas e perpassou, transversalmente, as estratégias de atuação concebidas.

A premissa destes princípios, valores e eixos estruturantes denota que a missão constitucional da Polícia Militar – a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública – estabelece a razão da existência da instituição, qual seja, proteger. Proteger a vida das pessoas; proteger o patrimônio público e privado; proteger as garantias e os direitos individuais; proteger o funcionamento independente dos poderes constituídos.

A proteção da sociedade catarinense decorre, portanto, da capacidade da PMSC de garantir que o risco real e a percepção de risco para crime, violência e desordem sejam aqueles socialmente desejados e aceitos. Nesse contexto, a dimensão criminal sobressai como uma das principais preocupações do trabalho policial, todavia, outros tipos de violência, que não tipificados como crime ou contravenção, relacionados ao trânsito, à convivência das pessoas em comunidade e à qualidade de vida, por seu impacto na ordem pública, devem ser contemplados na atuação policial. Além disso, a desordem, como um dos fatores geradores de oportunidade para o crime, e responsável, em grande medida, pelo medo do crime, deve ser enfrentada com o mesmo vigor.

Como consequência desse direcionamento estratégico, a PMSC busca ser reconhecida pela sociedade como uma instituição:

**Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina:
a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C**

*Nazareno Marcineiro, Jorge Eduardo Tasca, Izaias Otacilio da Rosa,
Leonardo Ensslin e Fernando Antônio Forcellini*

Figura 1 - Princípios, valores e eixos estruturantes da atuação da policial militar.



Fonte: Santa Catarina, 2013, p. 16-17.

legítima, efetiva, com serviços de excelência, confiáveis nas crises e promotora dos direitos humanos. Os gestores da PMSC, alinhados a essa missão e visão estratégica, reforçam também a necessidade de consolidação dos seguintes valores institucionais: conservadores com as tradições, criativos com as ações,

criteriosos com os recursos, focados na missão e intransigentes com a ilegalidade.

Tanto os cinco atributos que compõem a visão da corporação quanto os cinco valores institucionais permitiram aprimorar os processos internos, fortalecer e valorizar o capital humano

e organizacional e consolidar fluxos financeiros sustentáveis e compatíveis com as necessidades atuais e futuras da corporação, considerando sua visão de futuro. Essas perspectivas críticas dão sustentação à última e principal perspectiva estratégica, consubstanciada na relação da PMSC com a sociedade e o cidadão.

Dessa forma, os objetivos de cada uma das dimensões estratégicas devem estar voltados à excelência da dimensão operacional da PMSC, sustentada em cinco eixos: proximidade, proatividade, ações sobre as causas, pronta resposta e parcerias.

No entanto, para que tais princípios, valores e eixos balizem todo o processo de gestão, e para que se construa conhecimento como forma de apoio aos processos decisórios, torna-se necessário extrapolar os planejamentos fundamentados na escolha de alternativas. Há necessidade de utilizar uma abordagem que amplie a participação dos atores envolvidos, alinhando os aspectos técnicos e legais àqueles subjetivos dos decisores (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; TASCA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2013). Esta abordagem, caracterizada por Roy (1996) como integrante de um paradigma construtivista, trabalha com a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), preconizada por Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), De Moraes et al. (2010) e Ensslin et al. (2010).

Assim, em face deste contexto, o presente trabalho tem como objetivo apresentar o modelo de gestão construído para a Polícia Militar de Santa Catarina com foco em resultados e incorporando os valores e preferências

de seus decisores, por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C).

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico tem por escopo caracterizar a construção do projeto de pesquisa, o que, segundo Lacerda (2009), possibilita compreender como os objetivos propostos foram alcançados. Por este viés, a presente pesquisa, quanto à natureza do objetivo, classifica-se como exploratória (GIL, 1999; VIEIRA, 2002).

Tendo como referência os estudos de Alavi e Carlson (1992), Yin (2005) e Richardson (1999), o objetivo da presente pesquisa caracteriza-se como de ordem prática, consolidado por meio de um estudo de caso capaz de ampliar o conhecimento existente.

Em conformidade com Iudicibus (2004), a lógica da pesquisa é indutiva e ao mesmo tempo dedutiva. Para Tasca et al. (2010), o processo de pesquisa é analisado segundo dois aspectos: quanto à coleta de dados e quanto à abordagem da pesquisa. Quanto à coleta de dados, utilizam-se dados primários e dados secundários, tanto qualitativos como quantitativos (RICHARDSON, 1999). No que diz respeito aos resultados da pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (2006), enquadra-se como aplicada.

O instrumento de intervenção escolhido para a construção do modelo foi a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C). A MCDA-C, tendo por base as convicções e os valores dos envolvidos no processo, busca estruturar o contexto deci-

sório em modelos nos quais os gestores possam consolidar suas resoluções, a partir do que eles acreditam ser o mais adequado para o contexto (ROY, 1993).

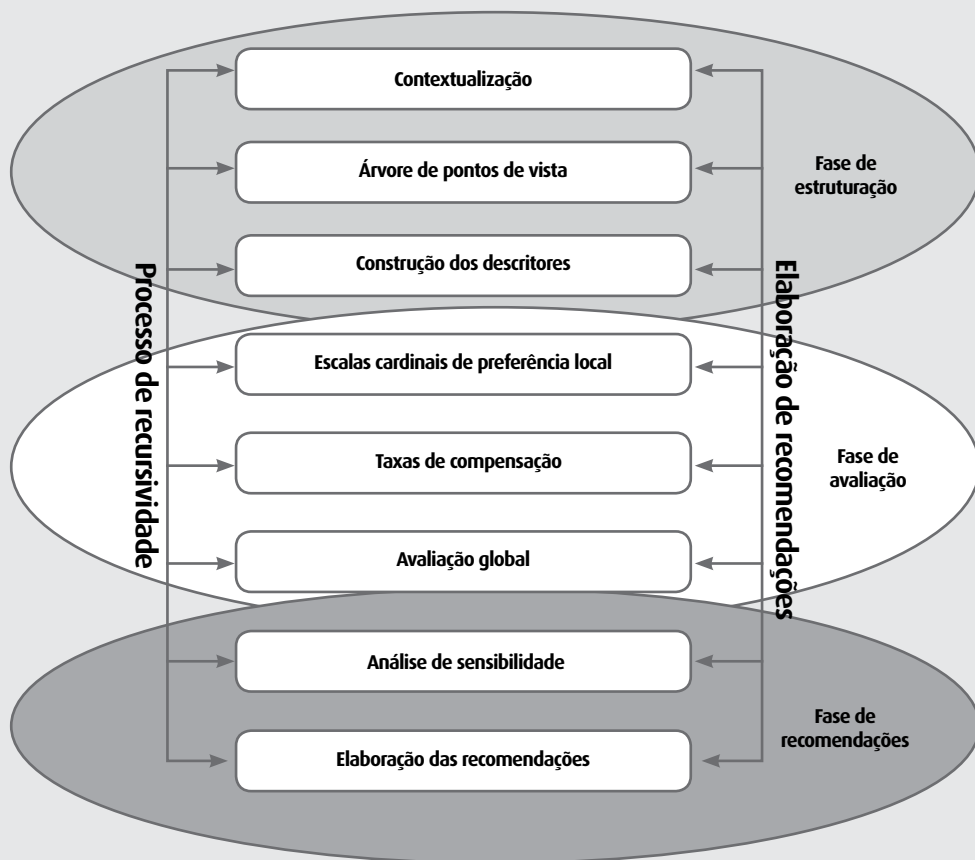
A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE COMANDO DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA

A MCDA-C para a consecução da atividade de apoio à decisão foi desenvolvida em

três fases (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011a, 2011b): estruturação, avaliação e recomendações (Figura 2).

No presente artigo, os resultados da aplicação da MCDA-C no Plano de Comando da PMSC serão apresentados conforme essas fases: estruturação, avaliação e recomendações.

Figura 2 - Fases da MCDA-C



Fonte: De Moraes et al., 2010.

Fase de estruturação

A construção do modelo de gestão da corporação partiu da definição dos atores envolvidos neste contexto. Identificaram-se, assim, quem eram os decisores – pessoas responsáveis pelas decisões apoiadas no modelo e pelas respectivas consequências, nas quais seria construído o conhecimento –, os intervenientes – pessoas com capacidade de interferir nos valores e preferências dos decisores –, os facilitadores – pessoas com domínio da MCDA-C e responsáveis pela construção do modelo destinado a gerar conhecimento nos decisores – e os agidos – pessoas impactadas pelas decisões decorrentes do modelo construído (TASCA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

Assim, o Plano de Comando da PMSC teve como atores:

- (i) **Decisores** – Coronel PM Nazareno Marcineiro, Comandante-Geral da PMSC, Coronel PM Valdemir Cabral, Subcomandante-Geral da PMSC, e Coronel PM Valter Cimolin, Chefe do Estado-Maior da PMSC;
- (ii) **Intervenientes** – Coronéis PM membros do Conselho Estratégico da PMSC e Oficiais PM integrantes do Estado-Maior Geral da PMSC;
- (iii) **Facilitadores** – autores do artigo;
- (iv) **Agidos** – policiais militares e sociedade.

Definidos os papéis de cada um dos atores, partiu-se para a realização de entrevistas com os decisores. Por meio de questões semiestruturadas e a técnica de brainstorming gerou-se um conhecimento inicial sobre o contexto nos decisores, materializado sob

a forma de um rótulo e um sumário para o problema, além dos Elementos Primários de Avaliação (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

O rótulo consiste no enunciado do problema, um título que sintetiza o que se deseja. Nesta aplicação da MCDA-C, o rótulo do problema assim se definiu: Construção do Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina.

Por sua vez, o sumário consolidou as seguintes informações:

- (i) **O problema** – a segurança pública, atualmente, tem sido uma das mais relevantes preocupações da sociedade catarinense. Esta situação vem gerando, por parte das pessoas, individualmente, e de suas entidades representativas, uma cobrança constante por medidas destinadas a mitigar esta tendência de crescimento da violência e da criminalidade. Assim, buscando atender esta demanda, os gestores das polícias vêm promovendo uma série de ações voltadas à obtenção de resultados mais efetivos na promoção da segurança.
- (ii) **Justificativa** – não há que se pensar na desconstrução do modelo de atuação policial vigente, muito menos apregoar a extinção das práticas destinadas à repressão criminal. Na verdade, evidencia-se a necessidade de se agregarem novas estratégias, coerentes e adequadas à complexidade do trabalho policial e da segurança pública, além de ampliar a atenção ao policial militar e promover as adequações institucionais que permitam os aprimoramentos desejados e reclamados por todos.

- (iii) **Objetivo do trabalho** – desenvolver o grau de conhecimento dos decisores acerca de como gerir a Polícia Militar de Santa Catarina com foco em resultados, segundo a percepção, os valores e as preferências de seus gestores (decisores).
- (iv) **Proposição de solução** – por meio da MCDA-C, construir um modelo de gestão, consolidado em um Plano de Comando, direcionado a atender à sociedade e aos cidadãos, por meio dos serviços prestados pela Polícia Militar e dos resultados alcançados por seus membros, e aos policiais militares, no sentido de lhes garantir as condições pessoais de trabalho e o suporte organizacional necessário para a prestação de um serviço de qualidade.
- (v) **Produto final do trabalho** – um modelo de gestão que resgata valores e princípios fundamentais à consecução da missão da Polícia Militar catarinense, que enaltece e dissemina boas práticas de preservação da ordem pública, que reconhece e prioriza a melhoria das condições pessoais e de trabalho dos policiais militares, e que busca os avanços institucionais necessários à sustentação das mudanças que serão perpetradas.

Ao se estabelecer para quem e para quê se destinava o modelo a ser construído, avançou-se para a identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Os EPAs, como destacam Bana e Costa et al. (1999) e Ensslin et al. (2011), refletem as preocupações primárias dos decisores quando instigados a analisar o contexto em que estão inseridos e que desejam transformar.

Assim, os decisores foram estimulados a apresentar aspectos desejáveis e indesejáveis da atu-

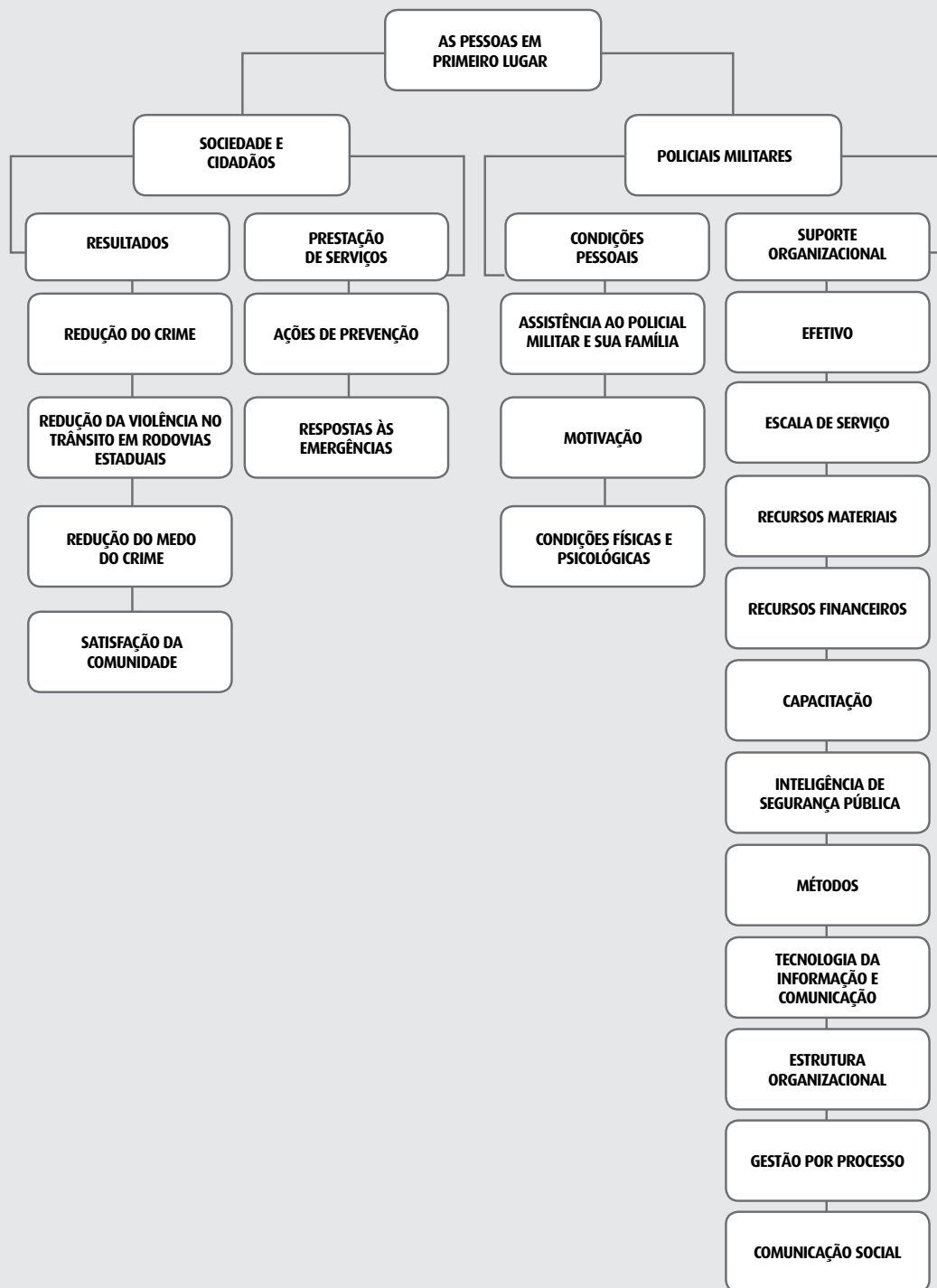
ação policial, quais desempenhos consideram bons e ruins, modelos de referência, quais ações ou alternativas estão disponíveis para aperfeiçoar o contexto, quais consequências desejam obter ou evitar, quais seus desejos, metas, restrições, entre outros. Na conclusão desse processo, foram identificados 193 EPAs, tais como “proteger”, “crime”, “medo do crime”, “valorização profissional”, “tecnologia”, “inteligência”, “assistência psicológica”, “recomposição do efetivo”.

Ato contínuo, como preconiza a metodologia utilizada (EDEN, 1988), os EPAs foram transformados em conceitos, contendo um polo presente – desempenho que se deseja alcançar – e um polo oposto – aquilo que o decisor deseja evitar ou minimizar, e que motiva o esforço na direção de preferência (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Cada conceito tem seus polos separados por reticências (...), que significam, para a metodologia, “ao invés de”. Dessa forma, a leitura do conceito de número 1, originado do EPA “proteger” será realizada da seguinte forma: Proteger as pessoas... (ao invés de) Ter policiais militares executando suas atribuições desconhecendo a sua principal contribuição para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Todos os EPAs foram transformados em conceitos com auxílio dos decisores, com a ressalva de que muitos foram aglutinados por refletirem a mesma preocupação. Do mesmo modo, em algumas situações, mais de um conceito surgiu a partir de um EPA, posto que mais preocupações estavam associadas ao elemento primário de avaliação.

Figura 3 - Áreas de preocupação



Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina: a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C

Nazareno Marcineiro, Jorge Eduardo Tasca, Izaias Otacílio da Rosa, Leonardo Ensslin e Fernando Antônio Forcellini

Fonte: Elaboração própria.

No passo seguinte, o conhecimento gerado foi organizado, por meio do agrupamento dos conceitos em áreas de preocupação (Figura 3).

Tomando cada área de preocupação de forma isolada, passou-se a construir a hierarquia de conceitos em direção aos fins e em direção aos meios, por meio de suas relações de influência e com o emprego da ferramenta denominada mapa de relações meios-fins (EDEN, 1988; MONTIBELLER, 2000). Nesse mapa, ficaram transparentes os objetivos do decisor (valores, preocupações, etc.) que possuíam um conteúdo estratégico – fins – e os de natureza operacional, passíveis de mensuração por alguma propriedade do contexto, evidenciaram-se como meios (TASCA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). A Figura 4 traz a área de preocupação “redução do crime” e ilustra a construção do mapa de relações meios-fins.

O mapa representa mais uma oportunidade de geração de conhecimento nos decisores, além de possibilitar a hierarquização das informações. Assim, nessa etapa, foi possível identificar preocupações adicionais relacionadas ao contexto e que foram também transformadas em conceitos (na Figura 4, esses conceitos aparecem sublinhados). A sinalização “(...)”, ainda na Figura 4, indica a existência de conceitos em outras áreas de preocupação que também são meios para o alcance deste conceito-fim.

Em seguida, a partir da análise com os decisores dos pensamentos expressos nos conceitos hierarquizados no mapa, aqueles que constituíam objetivos similares foram agrupados em clusters e, dentro deles, em subclusters, na

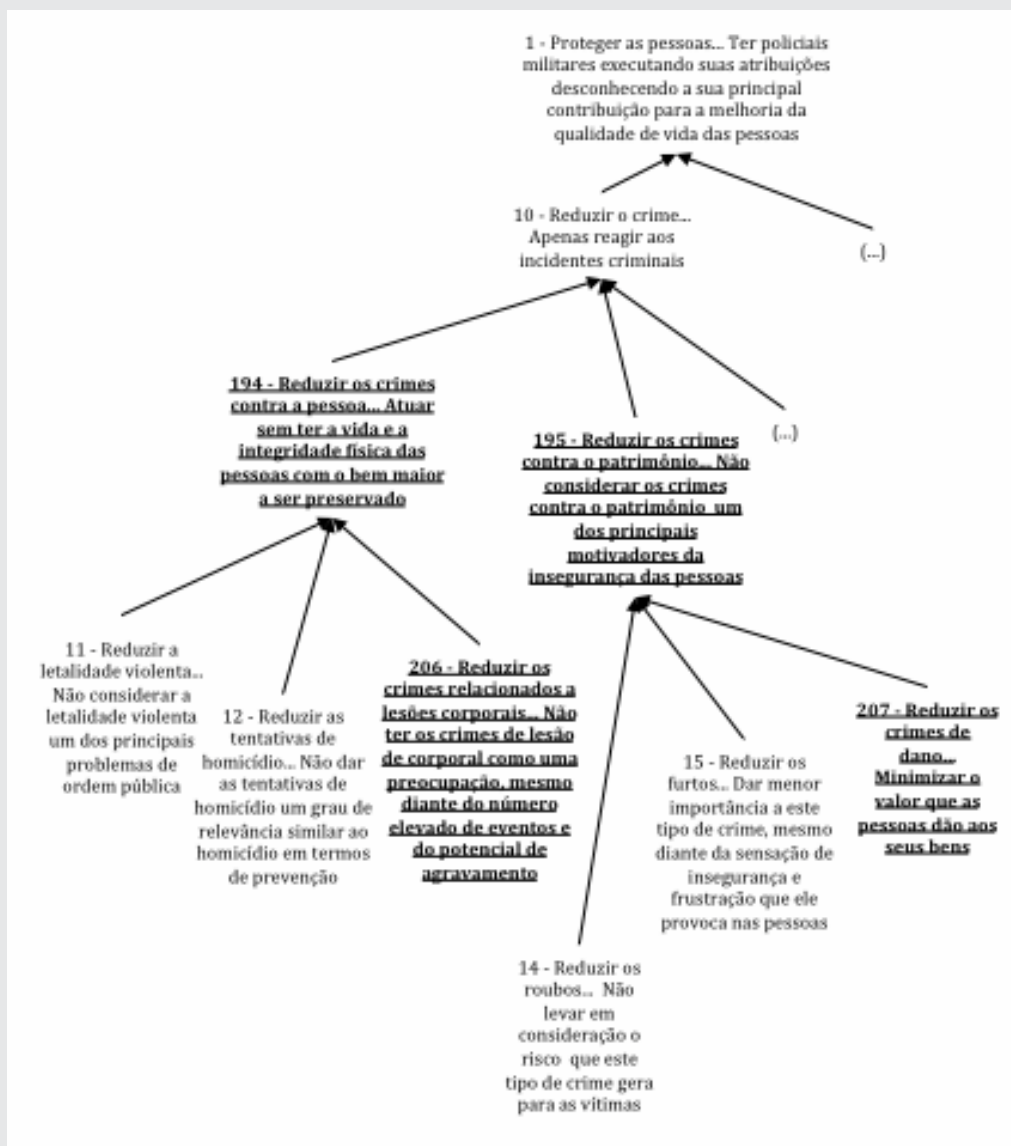
existência de preocupações que necessitassem ser tratadas de forma diferenciada (BELTON, 1990; ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). Cada cluster e subcluster recebeu um rótulo que sintetizava as ideias ali contidas. A Figura 5 apresenta os clusters e subclusters e seus respectivos rótulos, da área de preocupação “redução do crime”.

Na etapa seguinte da fase de estruturação da metodologia MCDA-C, foi construída a Estrutura Hierárquica de Valor (KEENEY, 1992), composta pelos Pontos de Vista Fundamentais (PVF), Pontos de Vista Elementares (PVE) e Subpontos de Vista Elementares (SubPVE). Esta estrutura arborescente decorre do mapa de relações meios-fins e reflete a transição para um modelo multicritério (BANA; COSTA, 1992). Os PVFs contemplam aqueles objetivos estratégicos dos decisores, como destacam Bana e Costa (1992), enquanto os PVEs e SubPVEs obedecem à “lógica da decomposição, em que um critério mais complexo de ser mensurado é decomposto em subcritérios de mais fácil mensuração” (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001, p. 78).

A Figura 6 apresenta a estrutura hierárquica de valor construída a partir do PVF “redução do crime”.

Com a definição da estrutura hierárquica de valor tornou-se possível construir os descritores, destinados a medir, ordinalmente, o desempenho do ponto de vista ao qual está associado (ENSSLIN; LACERDA, 2010), de modo a descrever “em forma exaustiva, homogênea e não ambígua os possíveis impactos das ações potenciais” (DUTRA, 1998, p. 85).

Figura 4 - Mapa de relações meios-fins da área de preocupação “redução do crime”

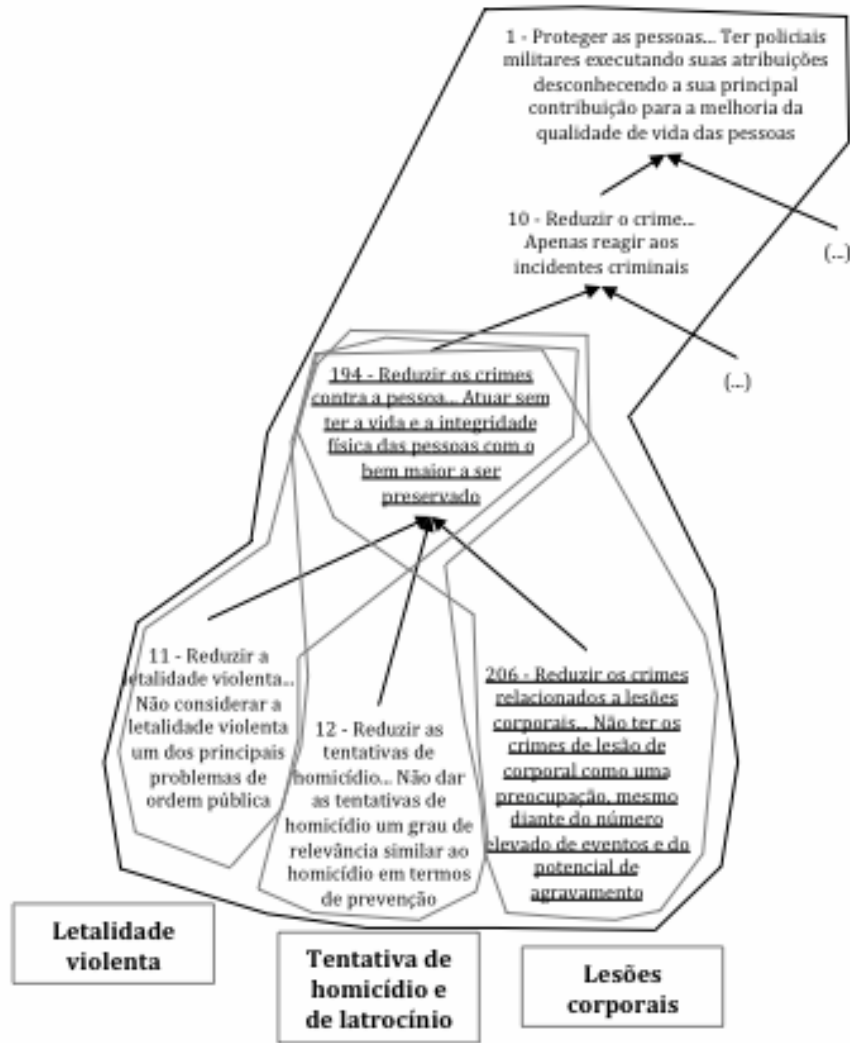


Fonte: Elaboração própria.

Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina: a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C

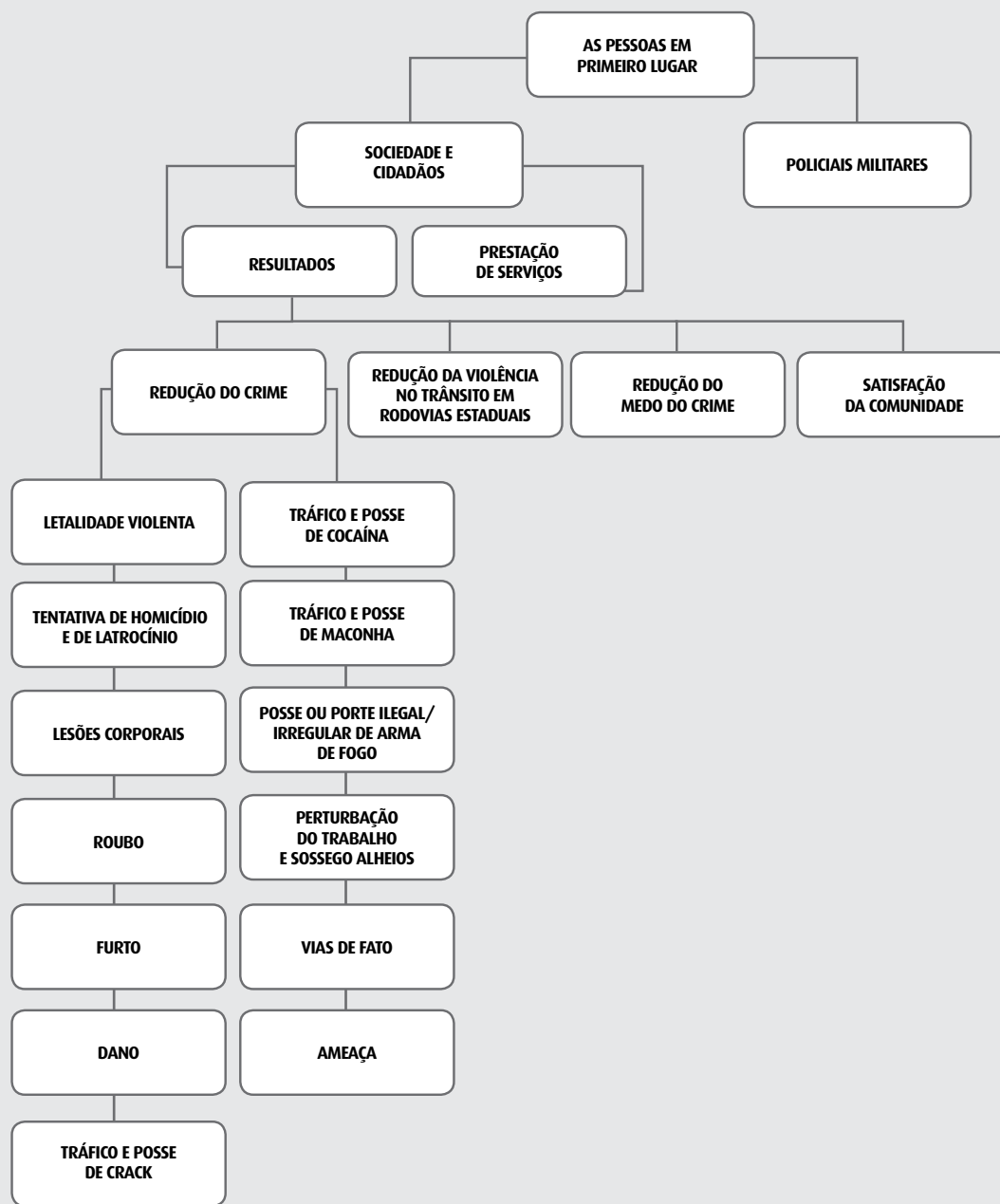
Nazareno Marcineiro, Jorge Eduardo Tasca, Izaias Otacilio da Rosa, Leonardo Ensslin e Fernando Antônio Forcellini

Figura 5 - Mapa de relações meios-fins da área de preocupação "redução do crime"



Fonte: Elaboração própria.

Figura 6 - Estrutura hierárquica de valor do PVF “redução do crime” e seus respectivos PVEs



Fonte: Elaboração própria.

Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina:
a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C
Nazareno Marcineiro, Jorge Eduardo Tasca, Izaias Otacilio da Rosa,
Leonardo Ensslin e Fernando Antônio Forcellini

Quadro 1 - Descritor do critério “letalidade violenta”

Número de mortes em decorrência de letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com a Polícia Militar e com a Polícia Civil), por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses

Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Descrição
	N6	5 ou menos
	N5	7,5
BOM	N4	10
NEUTRO	N3	12,5
	N2	15
	N1	17,5 ou mais

Fonte: Elaboração própria.

Para cada descritor, após a definição dos níveis da escala (ações potenciais), o decisor estipulou o nível de referência ou de ancoragem, denominado nível “bom”, e o nível “neutro”. Esses níveis permitem a posterior integração e a evidenciação de três faixas distintas de desempenho (ZANCOPÉ et al., 2010):

- (i) acima do nível “bom” – desempenho de excelência (associado à cor verde – faixa superior);
- (ii) entre o nível “bom” e o nível “neutro” – desempenho de mercado ou competitivo (associado à cor amarela – faixa intermediária);
- (iii) abaixo do nível “neutro” – desempenho

comprometedor (associado à cor vermelha – faixa inferior).

O Quadro 1 apresenta um descritor construído no Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina. Foram construídos, no Plano de Comando, 107 descritores e essa atividade encerrou a fase de estruturação do modelo.

Fase de avaliação

Na fase de avaliação, a primeira etapa se destina a transformar as escalas ordinais em escalas cardinais, permitindo, assim, apurar o nível de atratividade entre os itens da escala que compõem os descritores.

Para a geração deste conhecimento mais acurado, seguindo os ensinamentos de Keeney e Raiffa (1993), Beinat (1995) e Zancopé et al. (2010), uma função de valor foi construída para cada descritor. Arbitrou-se, assim, uma pontuação para cada um dos níveis de referência, com o nível “bom” valendo 100 pontos e o nível “neutro”, 0 ponto

A seguir, por meio de julgamentos semânticos (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001) e comparações entre as ações potenciais constantes dos níveis da escala, no software Macbeth-Scores (BANA E COSTA; VANSNICK, 1997), a construção das funções de valor de cada um dos 107 descritores foi concluída.

Nas palavras de Ensslin e Lacerda (2010, p. 39), o software Macbeth (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique) emprega “um método interativo para quantificação dos julgamentos preferenciais do decisor, valendo-se de um conjunto semântico ordinal para expressar a atratividade dos níveis de um descritor”. Para tanto, o facilitador solicita que o decisor expresse o seu julgamento absoluto da diferença de atratividade entre as ações potenciais (níveis da escala) utilizando as seguintes categorias semânticas (C_k):

- C_0 = não existe diferença de atratividade
- C_1 = a diferença de atratividade é muito fraca
- C_2 = a diferença de atratividade é fraca
- C_3 = a diferença de atratividade é moderada
- C_4 = a diferença de atratividade é forte
- C_5 = a diferença de atratividade é muito forte
- C_6 = a diferença de atratividade é extrema

Quadro 2 - Função de valor transportada para o descritor “letalidade violenta”

Número de mortes em decorrência de letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com a Polícia Militar e com a Polícia Civil), por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

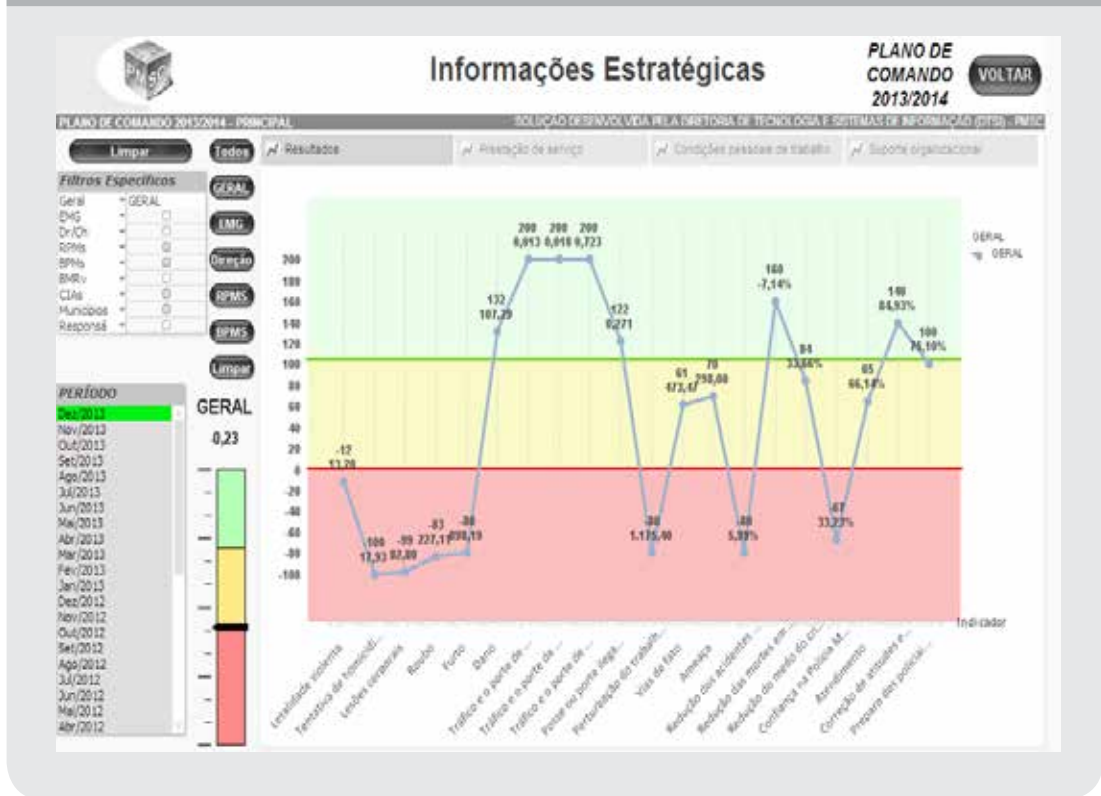
Níveis de Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Escala Ordinal
	N6	200	5 ou menos
	N5	166	7,5
BOM	N4	100	10
NEUTRO	N3	0	12,5
	N2	-44	15
	N1	-100	17,5 ou mais

Fonte: Elaboração própria.

Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina: a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C

Nazareno Marcineiro, Jorge Eduardo Tasso, Izaias Otacilio da Rosa, Leonardo Ensslin e Fernando Antônio Forcellini

Figura 7 - Perfil de desempenho (1) do PVF “resultados” em dezembro de 2013



Fonte: Polícia Militar de Santa Catarina.

(1) No perfil de desempenho, são apresentados dois valores para cada indicador: o valor superior se refere à escala cardinal e o inferior, à escala ordinal.

Nota: Gráfico gerado a partir do aplicativo de Business Intelligence (BI) do Plano de Comando da Polícia Militar, no software Qlikview.

Empregando então a matriz de julgamento semântico do software Macbeth-Scores foi viabilizada a construção das funções de valor destinadas a expressar, em números reais, a atratividade de passar de um nível da escala para outro em cada um dos descritores construídos. O Quadro 2 exemplifica a associação da escala cardinal gerada pelo software Macbeth-Scores a um descritor, procedi-

mento executado para todos os descritores do modelo.

Considerando que era desejo dos decisores avaliar de forma particular cada ponto de vista (avaliação local), mas também apurar o desempenho global da Polícia Militar e de suas unidades de negócio individualmente, foi necessário atribuir a cada ponto de vista uma taxa

de substituição (KEENEY, 1992; KEENEY; RAIFFA, 1993; ROY, 1996), por meio da qual foi possível quantificar a contribuição relativa de cada indicador de desempenho no modelo.

Inicialmente, empregando o método swing-weights (WINTERFELDT; EDWARDS, 1986; KEENEY, 1992; BEINAT, 1995), os critérios foram ordenados por meio de uma comparação par a par em uma matriz de ordenação (ROBERTS, 1979). Após a ordenação dos critérios, as taxas de substituição que melhor expressavam o julgamento dos decisores foram identificadas no software Macbeth-Scores, também utilizando uma matriz de julgamento semântico.

Com a definição das taxas de substituição, concluiu-se o modelo de avaliação com a identificação do perfil de desempenho atual da Polícia Militar e de suas unidades de negócio, também chamado na metodologia de status quo, nos 107 critérios de avaliação construídos. Ressalta-se que estes critérios representam, na percepção dos gestores (decisores), os aspectos julgados como necessários e suficientes para avaliar a instituição.

O perfil de desempenho, como observado na Figura 7, demonstra graficamente em que nível se encontra o desempenho da instituição e informa quais são as oportunidades de aperfeiçoamento do contexto. Os níveis de ancoragem superior (bom) e inferior (neutro) evidenciam que os decisores foram rigorosos ao estabelecerem os desempenhos de referência em muitos dos indicadores, de maneira a estimular a melhoria de desempenho.

O perfil de desempenho exhibe grande potencial de geração de conhecimento, ainda

assim, julgou-se importante mensurar o desempenho global da organização por meio da soma dos valores apurados pelo desempenho de cada um dos critérios, ponderada pelas taxas de substituição dos pontos de vista, e calculada com base na equação matemática de agregação aditiva (KEENEY; RAIFFA, 1993) expressa a seguir:

$$V(a) = w1.v1(a) + w2.v2(a) + w3.v3(a) + \dots + wn.vn(a)$$

Onde:

$V(a)$ = valor global do status quo;

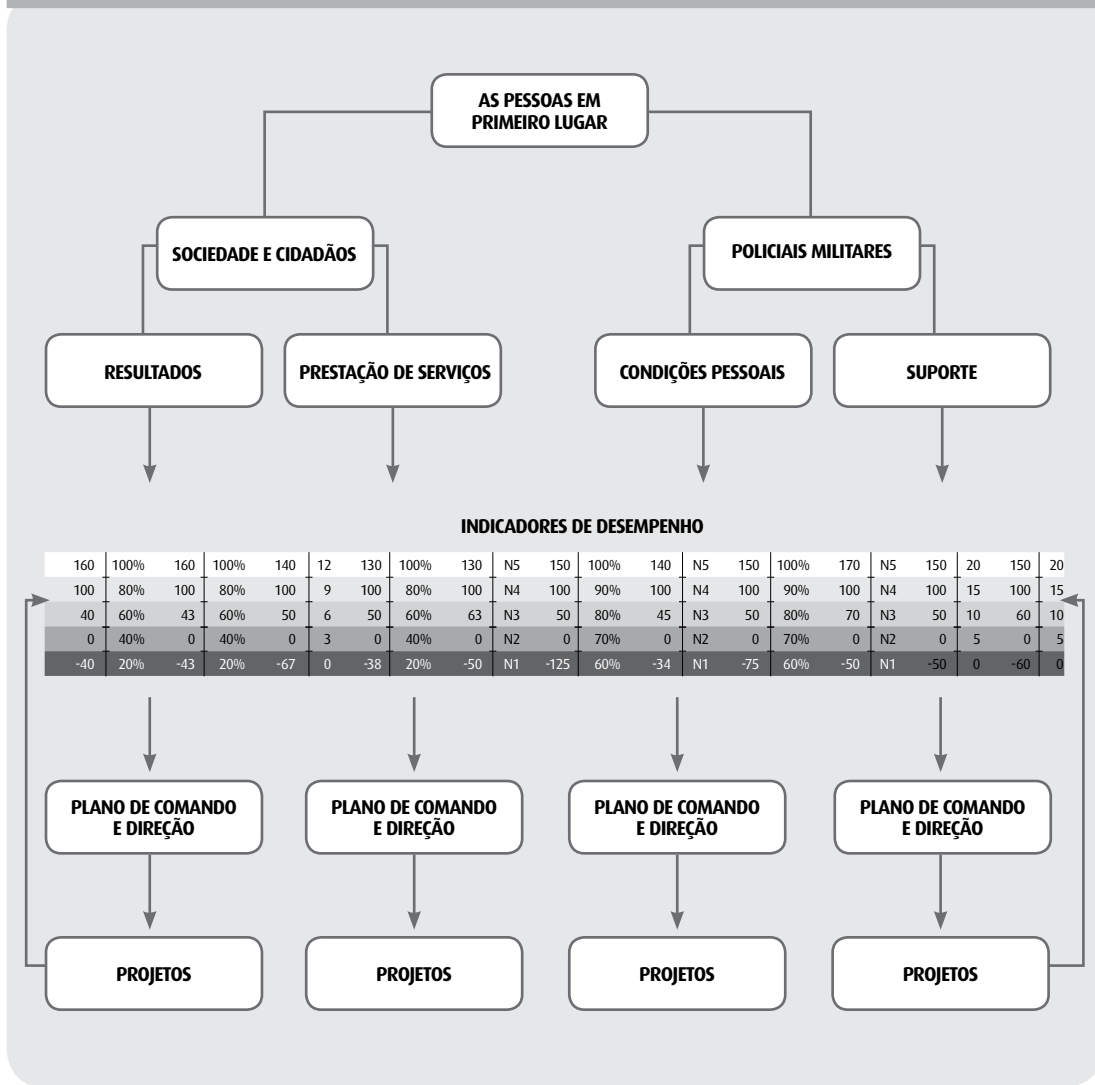
$v1(a), v2(a), \dots, vn(a)$ = valor parcial nos critérios 1, 2, ..., n;

$w1, w2, \dots, wn$ = taxas de substituição nos critérios 1, 2, ..., n;

n = número de critérios do modelo.

A agregação aditiva dos critérios permite identificar o impacto de uma ação ou estratégia no desempenho global da organização. Esse aspecto é importante à medida que o decisor precisa identificar qual o impacto de uma ação operacional no desempenho tático e/ou estratégico da organização, principalmente em organizações com recursos limitados nas quais o gestor precisa identificar a relação entre custo e benefício da escolha de determinada ação ou estratégia. O custo de uma ação ou estratégia é relativamente fácil de identificar, no entanto, o decisor normalmente tem dificuldade de verificar o benefício de uma ação no desempenho tático e estratégico. Dessa forma, a agregação aditiva proporcionada pela metodologia MCDA-C permite esse conhecimento para apoiar o gestor nesta tomada de decisão (BORTOLUZZI et al., 2010; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

Figura 8 - Lógica de gestão do Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina



Fonte: Santa Catarina, 2013.

Fase de recomendações

Como primeira etapa da fase de recomendações, foi verificada a robustez do modelo de avaliação construído (DIAS; COSTA; CLIMACO, 1997), uma vez que não houve impacto significativo na avaliação das ações potenciais em decorrência de uma variação das taxas de substituição e

nos níveis de impacto dos critérios, sendo ambos os testes realizados no software HiView.

Após essa garantia de que o modelo de avaliação era consistente, foi possível avançar para um dos pontos de fortes da metodologia MCDA-C, ou seja, a gestão do desempenho

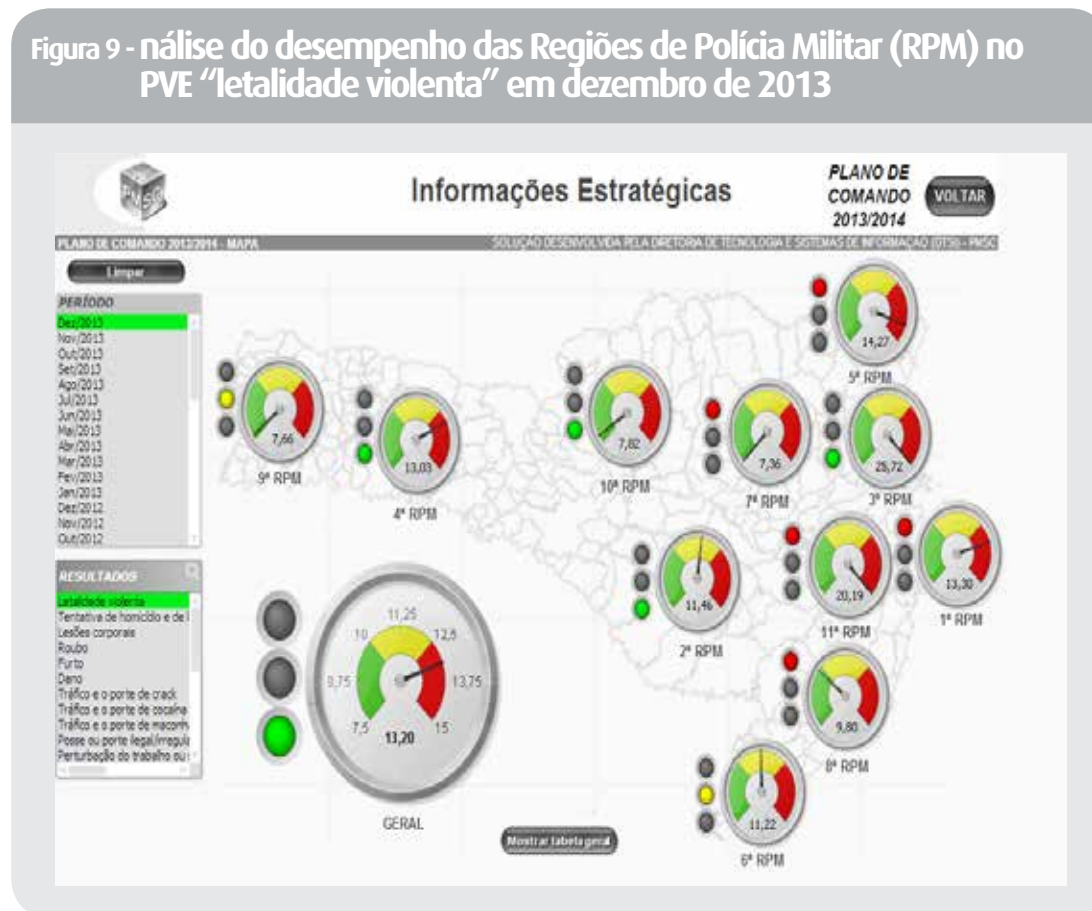
organizacional. No Plano de Comando da PMSC, a lógica de gestão alicerçada no modelo construído pode ser observada na Figura 8.

A Figura 8 sintetiza a estrutura hierárquica de valor em seus principais PVFs, mensurados pelos 107 indicadores de desempenho. Lastreados nestas informações, cada Comandante de Organização Policial Militar, de nível Região e Batalhão, desenvolveu seu Plano de Comando específico, consolidando sua estratégia local para o alcance dos objetivos organizacionais.

No entanto, são os projetos que permitem exercitar efetivamente a fase de recomendações da MCDA-C e neles reside a inteligência do processo de gestão voltado à melhoria de desempenho.

Na área de segurança pública tem-se claro que os problemas são resolvidos no plano local (MARCINEIRO; PACHECO, 2005; MARCINEIRO, 2009; HIPÓLITO; TASCACA, 2012). Assim, coube aos decisores estabelecer a direção de preferência – o quê e

Figura 9 - análise do desempenho das Regiões de Polícia Militar (RPM) no PVE “letalidade violenta” em dezembro de 2013



Fonte: Polícia Militar de Santa Catarina.

Nota: Gráfico gerado a partir do aplicativo de Business Intelligence (BI) do Plano de Comando da Polícia Militar, no software Qlikview.

Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina: a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C

Nazareno Marcineiro, Jorge Eduardo Tasca, Izaias Otacilio da Rosa, Leonardo Ensslin e Fernando Antônio Forcellini

Figura 10 - Análise do desempenho das unidades subordinadas à 5ª Região de Polícia Militar no PVE "letalidade violenta" em dezembro de 2013



Fonte: Polícia Militar de Santa Catarina.

Nota: Gráfico gerado a partir do aplicativo de Business Intelligence (BI) do Plano de Comando da Polícia Militar, no software Qlikview.

quanto —, mas o como (as ações de aperfeiçoamento) é responsabilidade das unidades operacionais locais. E essas ações, para fins de acompanhamento e controle, são formalizadas em projetos, construídos em um software livre de gerenciamento de projetos denominado DotProject. E como revela a Figura 8, a execução de cada projeto deve buscar a melhoria dos indicadores a que está associado, no sentido de que tudo o que se faz deve estar direcionado ao resultado, mensurado, ordinal

e cardinalmente, no modelo, em ciclos contínuos de avaliação.

Para que todo este processo seja incorporado à rotina da organização, importa destacar a necessidade de automatização do modelo construído, tornando-o um instrumento de gestão atualizado em tempo real e que permita aferir rapidamente as variações de desempenho, positivas e negativas, em todos os níveis da organização, sendo, assim, uma ferramen-

Figura 11 - Visualização com informações detalhadas sobre o PVE “letalidade violenta” em dezembro de 2013



Fonte: Polícia Militar de Santa Catarina.

Nota: Tabela gerada a partir do aplicativo de Business Intelligence (BI) do Plano de Comando da Polícia Militar, no software Qlikview.

ta efetiva de apoio ao processo decisório. No caso do Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina, para a automatização do modelo construído por meio da MCDA-C optou-se por utilizar o software de Business Intelligence (BI) Qlikview. Nesse software, foram desenvolvidas numerosas visualizações do perfil de desempenho.

A primeira delas contempla a avaliação global da corporação (Figura 7), de suas unidades

de negócio e dos municípios catarinenses. O perfil de desempenho é apresentado, por uma limitação de espaço na tela, em módulos separados de acordo com os quatro principais pontos de vista fundamentais do modelo (resultados, prestação de serviço, condições pessoais de trabalho e suporte organizacional).

Outro nível de informação permite a análise pormenorizada de cada indicador de desempenho (Figura 9). Esta avaliação pode se

Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina:
a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C

Nazareno Marcineiro, Jorge Eduardo Tasca, Izaias Otacilio da Rosa,
Leonardo Ensslin e Fernando Antônio Forcellini

Quadro 3 - Quadro de informações do PVE “letalidade violenta”

1. SOCIEDADE E CIDADÃOS (50%)

- 1.1. Resultados (60%)
 - 1.1.1. Redução do Crime (66%)
 - 1.1.1.1. **Letalidade Violenta (15%)**

Objetivo

Reduzir a letalidade violenta (homicídio, infanticídio, latrocínio e resistência seguida de morte em confrontos com a Polícia Militar e com a Polícia Civil).

Indicador de Desempenho

Número de mortes em decorrência de letalidade violenta, por 100 mil habitantes, nos últimos 12 meses.

Referência	Níveis de Impacto	Escala Cardinal	Descrição
	N6	200	5 ou menos
	N5	166	7,5
Bom	N4	100	10
Neutro	N3	0	12,5
	N2	-44	15
	N1	-100	17,5 ou mais

Gestão e Controle

Periodicidade da Avaliação	✓ Mensal
Fontes de Dados	✓ ACI
Órgãos Responsáveis	✓ RPM
Desdobramentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controle de desempenho no indicador; ✓ Projeto (BPM e Cia PM Isolada – para OPM com desempenho abaixo de neutro ou com aumento do índice por 03 meses consecutivos em relação ao período anterior ou com aumento do índice por 05 meses alternados em um período de 12 meses).
Órgãos de Controle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Subcomando Geral ✓ EMG/PM-6/Escritório de Projetos

Fonte: Santa Catarina, 2013.

desdobrar do plano estadual até o municipal, perpassando o desempenho de cada unidade de negócio e o quanto cada uma contribui, positiva ou negativamente, para a unidade de negócio à qual está vinculada (Figura 10). Um “semáforo” posicionado ao lado do indicador de desempenho mostra se este melhorou (cor verde – círculo superior), permaneceu estável (cor amarela – círculo intermediário) ou piorou (cor vermelha – círculo inferior) em relação ao período anterior.

Há também uma visualização em formato de tabela (Figura 11) que detalha algumas informações que compõem o indicador, tais como população de referência, efetivo da Organização Policial Militar, valores absolutos do objeto mensurado, sua respectiva taxa (Valor Ind.) e um gráfico com a variação do desempenho absoluto que comunica a tendência do indicador. Esta última informação é muito relevante, principalmente para aquelas unidades com desempenho abaixo do último nível da escala e cujas variações não repercutem no perfil de desempenho do modelo, ou seja, aqui é possível verificar, por exemplo, que mesmo estando no pior nível de desempenho, uma unidade está melhorando e a tendência é de que, em breve, esta informação impacte o indicador no modelo.

Adicionalmente, visando tornar transparentes todas as informações associadas aos indicadores de desempenho, para cada um deles foi concebido um quadro de informações (Quadro 3).

Como demonstra o Quadro 3, os membros da corporação têm à disposição um conjunto de informações que detalham os diversos aspectos do indicador de desempenho:

pontos de vista aos quais está associado o indicador e suas respectivas taxas de substituição; descritor; ações potenciais mensuradas ordinal e cardinalmente; periodicidade com que o indicador é avaliado; origem dos dados que alimentam o indicador; unidade de quem será cobrado o desempenho (o Comando Geral cobra e apoia os resultados das Regiões de Polícia Militar, e essas, por sua vez, cobram e apoiam os resultados dos Batalhões de Polícia Militar subordinados, e assim sucessivamente); desdobramento do indicador e, por último, quem acompanha e controla os projetos e o impacto destes no indicador, cabendo ainda a este órgão de controle propor ações corretivas, caso sejam necessárias. Além de destacar a necessidade de acompanhamento do desempenho, o quadro de informações evidencia quem é responsável pela execução dos projetos destinados a aperfeiçoar os resultados do indicador e em quais situações o projeto é necessário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Certamente, a consolidação de um modelo de gestão focado em resultados no setor público, que explicita os objetivos estratégicos e mostre como estes são operacionalizados no cotidiano da instituição, reclama uma mudança de cultura e postura em todos os âmbitos da organização.

De modo geral, os profissionais não estão acostumados a trabalhar por projetos, muito menos projetos focados em atingir um determinado resultado, que por sua vez será mensurado de forma objetiva e permitirá aferir a efetividade das ações planejadas e executadas. Por isso, o modelo de gestão alicerçado na MCDA-C precisa ser implementado de forma gradual, o que enseja uma

**Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina:
a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C**

Nazareno Marcineiro, Jorge Eduardo Tasca, Izaias Otacilio da Rosa,
Leonardo Ensslin e Fernando Antônio Forcellini

mudança constante e proporcional à geração de conhecimentos e ao aprendizado decorrentes de sua utilização no dia a dia da instituição.

Outra reflexão originada ao longo do trabalho diz respeito à origem, à disponibilidade e à integridade dos dados que alimentam o modelo. Muitas das dificuldades encontradas no processo de implementação decorreram, e ainda decorrem, da necessidade de garantir a qualidade das informações que permitem mensurar cada um dos indicadores e, assim, assegurar a confiabilidade do modelo.

Apesar dessas dificuldades, naturais em qualquer contexto de mudança, o emprego da MCDA-C permitiu identificar e evidenciar os objetivos estratégicos da Polícia Militar de Santa Catarina, mensurados ordinal e cardinalmente, viabilizando, com isso, um processo de gestão focado em resultados. Tais objetivos perpassam as mais diversas áreas da organização e contemplam, em uma dimensão, a sociedade e os cidadãos e, em outra dimensão, os policiais militares. No que se refere à sociedade e aos cidadãos, observam-se objetivos associados a redução do crime, medo do crime, satisfação com o atendimento recebido, ampliação dos serviços prestados pela Polícia Militar (visitas preventivas, atendimento pós-crime, análise e

resolução de problemas de segurança pública, policiamento estratégico, entre outros) e qualificação dos serviços existentes (policiamento de proximidade com a setorização dos serviços e responsabilidade territorial dos policiais militares, redução do tempo-resposta a emergências, garantia da lavratura de boletins de ocorrência no local dos fatos, entre outros). Já os policiais são contemplados no sentido da oferta de condições pessoais de trabalho e suporte organizacional – objetivos voltados a valorização profissional, saúde física e mental, tecnologia, inteligência, padronização de procedimentos, ensino e instrução, apoio logístico, equipamentos de proteção individual, comunicação social, entre outros.

Como limitação deste artigo destaca-se a impossibilidade, em face do espaço disponível, de apresentar o conteúdo de todos os 107 indicadores de desempenho integrantes do Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina. Adicionalmente, como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se que, após consolidado o processo de gestão, por meio da MCDA-C, na Polícia Militar de Santa Catarina, um novo estudo a respeito do tema seja empreendido para a identificação de oportunidades de melhoria e de boas práticas geradas com esta iniciativa.

Referências bibliográficas

- ALAVI, M.; CARLSON, P. **A review of MIS research and disciplinary development**, *Journal of Management Information Systems*, v. 8, n. 4, p. 45-62, 1992.
- BANA E COSTA, C. A. **Structuration, Construction et Exploitation d'un Modèle Multicritère d'Aide à la Décision**. Tese (Doutorado em Engenharia de Sistemas) – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 1992.
- BANA E COSTA, C. A.; ENSSLIN, L.; CORREA, E. C.; VANSNICK, J. C. **Decision Support Systems in action: Integrated application in a multicriteria decision aid process**. *European Journal of Operational Research*, v. 113, n. 2, p. 315-335, 1999.
- BANA E COSTA, C. A.; VANSNICK, J. C. **Applications of the MACBETH Approach in the Framework of an Additive Aggregation Model**. *Journal of Multi-criteria Decision Analysis*, v. 6, n. 2, p. 107-114, 1997.
- BEINAT, E. **Multiattribute Value Functions for Environmental Management**. *Multiattribute Value Functions for Environmental Management*. Amsterdam: Timbergen Institute Research Series, 1995.
- BELTON, V. **Multiple criteria decision analysis – practically the only way to choose**. In: Hendry, L. C.; Eglese, R. W. *Operational Research Tutorial Papers*. Birmingham: OR Society, 1990.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RODRIGUES, E. F. **Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa do porte médio do ramo moveleiro**. *Revista Produção Online*, v. 10, n. 3, p. 551-576, 2010.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. **Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio a decisão construtivista (MCDA-C)**. *Revista Alcance*, v. 18, n. 2, p. 200-218, 2011.
- DE MORAES, L.; GARCIA, R.; ENSSLIN, L.; DA CONCEIÇÃO, M.; DE CARVALHO, S. **The multicriteria analysis for construction of bench markers to support the Clinical Engineering in the Healthcare Technology Management**. *European Journal of Operational Research*, v. 200, p. 607-615, 2010.
- DIAS, L. C.; COSTA, J. P.; CLIMACO, J. N. **Conflicting Criteria, Cooperating Processors – Some experiments on implementing decision support method on a parallel computer**. *Computers & Operations Research*, v. 24, n. 9, p. 805-817, 1997.
- DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Administração – SEA à luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão**. Florianópolis. *Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina*, Florianópolis, 1998.
- EDEN, C. **Cognitive mapping**. *European Journal of Operational Research*, v. 36, p. 01-13, 1988.
- ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à Decisão: Metodologia para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.
- ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M.; VIANNA, W. B. **Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão – construtivista**. *Pesquisa Operacional*, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.
- ENSSLIN, L.; LACERDA, R. T. O. **Curso de Capacitação para Tomada de Decisão em Nível Estratégico na SSPDC/SC**. Santa Catarina, 2010.
- ENSSLIN, L.; QUEIROZ, S.; GRZEBIELUCKAS, C.; ENSSLIN, S. R.; NICKEL, E.; BUSON, M. A.; BALBIM JUNIOR, A. **Identificação das necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos: uma proposta de inovação ilustrada para o segmento automotivo**. *Produção*, v. 21, p. 555-569, 2011.

- ENSSLIN, S. R. **A incorporação da perspectiva sistêmica-sinérgica na metodologia MCDA-Construtivista: uma ilustração de implementação.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- FERREIRA, B. A. A.; RIGUEIRA, A. D. L. **Os indicadores-chave de desempenho como aliados da análise criminal.** *Revista Brasileira de Segurança Pública*, v. 7, n. 2, p. 68-88, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- HIPÓLITO, M. M.; TASCA, J. E. **Superando o mito do espantalho: uma polícia orientada para a resolução dos problemas de segurança pública.** Florianópolis: Insular, 2012.
- IUDICIBUS, S. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2004.
- KEENEY, R. L. **Value Focused-Thinking: A Path to Creative Decision-making.** Cambridge: Harvard Univ. Press, 1992.
- KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Decision with Multiple Objectives, Preferences and Value Tradeoffs.** Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LACERDA, R. T. D. O. **O sucesso em gerenciamento de projetos: a estruturação de um modelo de avaliação a partir de uma visão construtivista.** *Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina*, Florianópolis, 2009.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. **A Performance Measurement Framework in Portfolio Management: A Constructivist Case.** *Management Decision*, v. 49, p. 1-15, 2011a.
- LACERDA, R. T. O., ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. **A Performance Measurement View Of IT Project Management.** *The International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 60, n. 2, p. 132-151, 2011b.
- MARCINEIRO, N.; PACHECO, G. C. **Polícia Comunitária: evoluindo para a polícia do século XXI.** Florianópolis: Insular, 2005.
- MARCINEIRO, N. **Polícia Comunitária: Construindo segurança nas comunidades.** Florianópolis: Insular, 2009.
- MONTIBELLER, G. N. **Mapas Cognitivos Difusos para o Apoio à Decisão.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBERTS, F. S. **Measurement Theory.** In: ROTA, G.C. *Encyclopedia of Mathematics and its Applications.* London: Addison Wesley Publishing Company, 1979.
- ROY, B. **Decision science or decision-aid science?.** *European Journal of Operational Research*, v. 8, n. 1, p. 184-203, 1993.
- ROY, B. **Multicriteria Methodology for Decision Aiding.** Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1996.
- SANTA CATARINA. **Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina.** Florianópolis: Polícia Militar de Santa Catarina, 2013.
- TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES, M. B. M. **An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs.** *Journal of European Industrial Training*, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. **A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública.** *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 3, p. 647-675, 2012.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. **A construção de um referencial teórico sobre a avaliação de desempenho de programas de capacitação.** *Revista Ensaio: Avaliação e políticas públicas em educação*, v. 21, n. 79, p. 203-238, 2013.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características

da pesquisa de marketing. *Revista FAE*, v. 5, n. 1, p. 61-70, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WINTERFIELDT, D. V.; EDWARDS, W. **Decision Analysis and Behavioral Research.** Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

ZAMCOPE, C. F., ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., DUTRA, A.; **Modelo para avaliar o desempenho de Operadores logísticos - um estudo de caso na indústria têxtil.** *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 1-13, 2010.

**Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina:
a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C**

Nazareno Marcineiro, Jorge Eduardo Tasca, Izaias Otacilio da Rosa,
Leonardo Ensslin e Fernando Antônio Forcellini

Artigos

Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina: a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C

Nazareno Marcineiro, Jorge Eduardo Tasca, Izaias Otacílio da Rosa, Leonardo Ensslin e Fernando Antônio Forcellini

Resumen

Plan de Comando de la Policía Militar de Santa Catarina: la construcción de un modelo de gestión por medio de la MCDA-C

Es creciente la demanda, por parte de la sociedad, del perfeccionamiento de la gestión pública, de transparencia y de efectividad de las políticas implementadas. En este contexto, el presente trabajo tiene por objetivo mostrar un modelo de gestión construido para la Policía Militar de Santa Catarina cimentado en la evaluación del desempeño y la gestión por proyectos, empleando como instrumento la Metodología Multicriterio de Apoyo a la Decisión - Constructivista (MCDA-C). La ejecución de este trabajo evidenció la validez de la MCDA-C como un instrumento robusto de apoyo a la planificación y gestión estratégica, culminando en la elaboración de 107 indicadores de desempeño constituyentes del Plan de Comando de la Policía Militar catarinense y en un proceso de gestión plegado a acciones de perfeccionamiento y ciclos continuos de evaluación.

Palabras clave: Policía Militar. MCDA-C. Gestión pública. Apoyo a la decisión. Evaluación de desempeño.

Abstract

The Santa Catarina State Military Police Command Plan: designing a management model using the MCDA-C

Social demands for improved and more transparent public management practices, and more effective public policies, are on the rise. In response to this demand, this paper presents a management model designed for the Military Police of the State of Santa Catarina based on performance evaluation and project-based management. This model was built employing the Multi-Criteria Decision Aid - Constructivist methodology (MCDA-C). This methodology proved to be a robust tool for strategic planning and management purposes. It was successfully used for designing the Command Plan model for the Military Police of the State of Santa Catarina, comprising 107 performance indicators for a management process based on continuous improvement and evaluation cycles.

Keywords: Military Police. MCDA-C. Public management. Decision aid. Performance evaluation.

Data de recebimento: 28/01/2014

Data de aprovação: 07/07/2014

