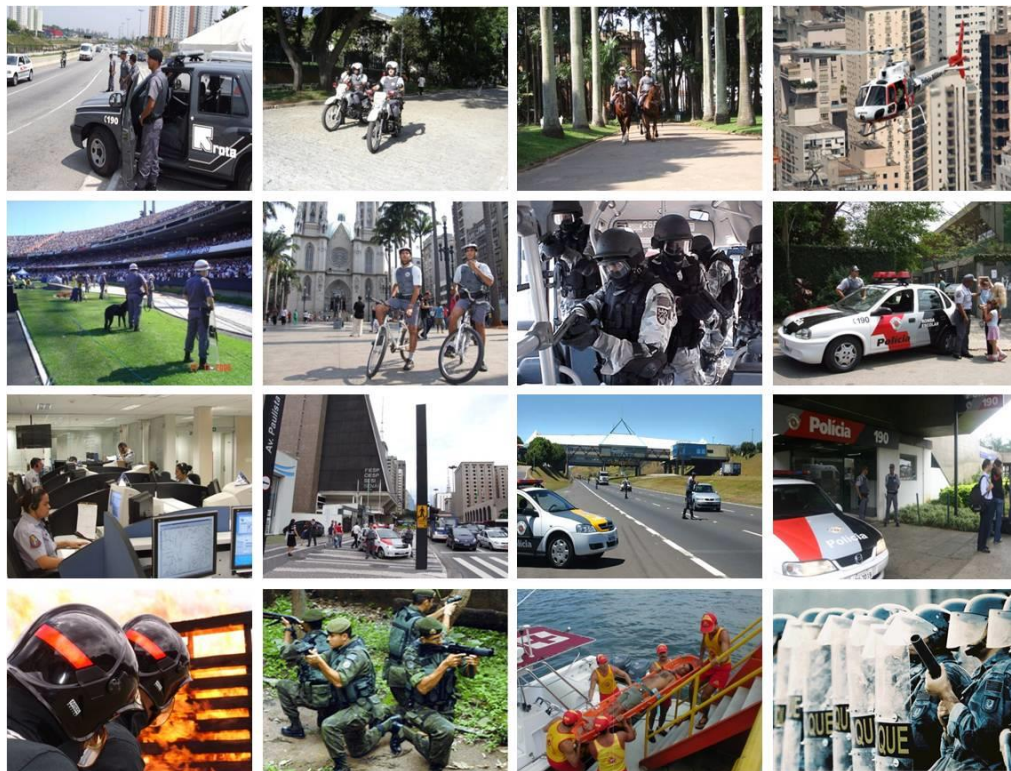


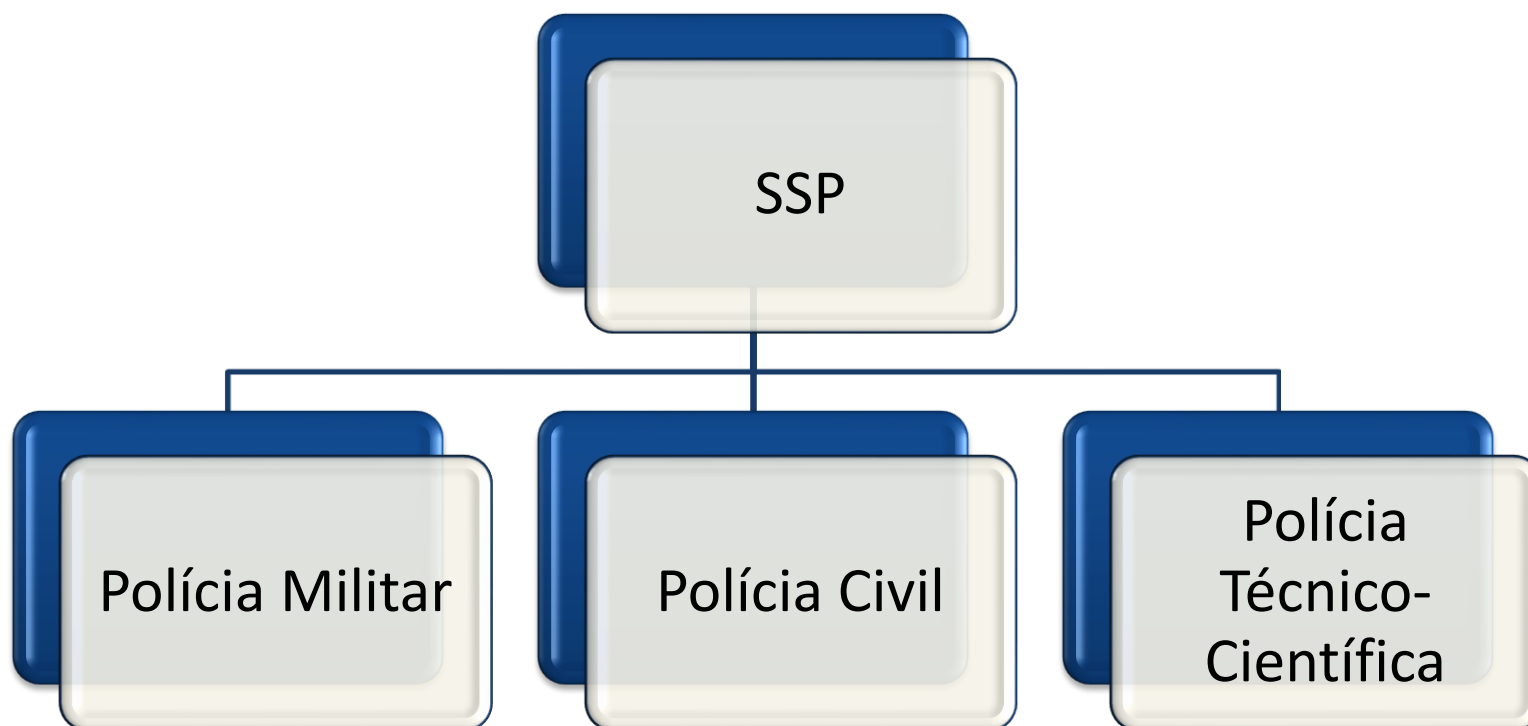
# QUALIDADE DA GESTÃO APLICADA À POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO



**FABIANO DE ALMEIDA SERPA**

**Major PM** Chefe da Subseção de Gestão Estratégica da 6ª EM/PM  
Mestre em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública  
Pós graduado em Gestão Empresarial  
(11) 3327-7516 / faserpa@policiamilitar.sp.gov.br

# SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA - SSP



# POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO



Natureza

Força Policial



Negócio

Segurança Pública



Missão

Proteger as pessoas  
Fazer cumprir as leis  
Combater o crime e  
Preservar a ordem pública.

# Contextualização da Polícia Militar no Estado de São Paulo



- **Criação:** 15 de dezembro de 1831 – 184 anos
- **Efetivo:** 88.395 policiais militares (existente)
- **Frota:**
  - **Viaturas:** 18.805
  - **Helicópteros :** 24
  - **Aviões:** 5
  - **Embarcações:** 876
- **Cães:** 315
- **Cavalos:** 500
- **Presença:** 645 municípios
- **Orçamento anual:** R\$ 10, 8 bilhões (2013)\*
- **Atendimentos:** 17.275.911 intervenções/ano (1º semestre)

\* em processo de readequação no  
orçamento da Pasta.

# Estrutura Organizacional da Polícia Militar



- 499 Companhias de Polícia
- 777 Unidades Operacionais de Polícia
- 3 Comandos de Bombeiros
- 21 Grupamentos de Bombeiros
- 56 Subgrupamentos de Bombeiros
- 265 Unidades Operacionais de Bombeiros
- 36 Órgãos de Direção e Apoio
- 28 Comandos de Policiamento
- 104 Batalhões de Polícia Militar
- 19 Batalhões de Polícia Especializada
- 1 Grupamento de Radiopatrulha Aérea
- 11 Bases de Radiopatrulha Aérea
- 1 Regimento de Cavalaria

Fonte: PM-3 JUL16



# Produtividade da Polícia Militar 2015



42 milhões de chamadas 190  
- 115 mil chamadas / dia

Quase 110 mil prisões de criminosos em  
flagrante delito

128 toneladas de drogas apreendidas

12 mil armas apreendidas

# CONSIDERAÇÕES INICIAIS



- ✓ **1990** – O DECRETO Nº 99.675 INSTITUIU O COMITÊ NACIONAL DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, COM O OBJETIVO DE ORIENTAR E COORDENAR AS AÇÕES DO PROGRAMA BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE
- ✓ **1991** – REPRESENTANTES DE 39 ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS INSTITUÍRAM A FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (ATUAL FNQ) PARA ADMINISTRAR O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE® (PNQ) E AS ATIVIDADES DECORRENTES DO PROCESSO DE PREMIAÇÃO

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE



# CONSIDERAÇÕES INICIAIS



✓ **1996** - IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA PERMANENTE DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO DE SÃO PAULO

✓ **1996** - PROGRAMA DE QUALIDADE DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. IDENTIFICOU NO INSTITUTO PAULISTA DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO (IPEG) E NA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ) AS PARCERIAS IDEAIS PARA VIABILIZAR A CRIAÇÃO DE UM PRÊMIO INTERNO; EM 2006, FOI ADOTADO O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO® DA FNQ;

✓ **1997** – O PROGRAMA DA QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (QPAP) LANÇA O PRIMEIRO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA, ELABORADO A PARTIR DOS CRITÉRIOS DO PNQ, QUE SERVIU DE BASE PARA O PRÊMIO DE QUALIDADE DO GOVERNO FEDERAL (PQGF), INSTITUÍDO EM 1998 E DEPOIS DENOMINADO “PRÊMIO NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA” (12 CICLOS ANUAIS DE PREMIAÇÃO ATÉ 2010, COM 685 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS PARTICIPANTES E 132 RECONHECIDAS)



# QUALIDADE: PILAR INSTITUCIONAL

## GESPOL®



# CRIAÇÃO DO PPMQ



- ✓ **2001** – FUNDAÇÃO DO INSTITUTO PAULISTA DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (IPEG) QUE, ALINHADO ÀS NECESSIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PAULISTAS, INSTITUIU O **PRÊMIO PAULISTA DE QUALIDADE DA GESTÃO (PPQG)**



- ✓ **2001** – CRIAÇÃO DO **PRÊMIO POLÍCIA MILITAR DA QUALIDADE (PPMQ)**, QUE SE CONSOLIDA NO CENÁRIO BRASILEIRO COMO O ÚNICO TOTALMENTE VOLTADO PARA A ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA.



# FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA:



1. PENSAMENTO SISTÊMICO;
2. ATUAÇÃO EM REDE;
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL;
4. INOVAÇÃO;
5. AGILIDADE;
6. LIDERANÇA TRANSFORMADORA;
7. OLHAR PARA O FUTURO;
8. CONHECIMENTO SOBRE CLIENTES E MERCADOS;
9. RESPONSABILIDADE SOCIAL;
10. VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA CULTURA;
11. DECISÕES FUNDAMENTADAS;
12. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS;
13. GERAÇÃO DE VALOR.

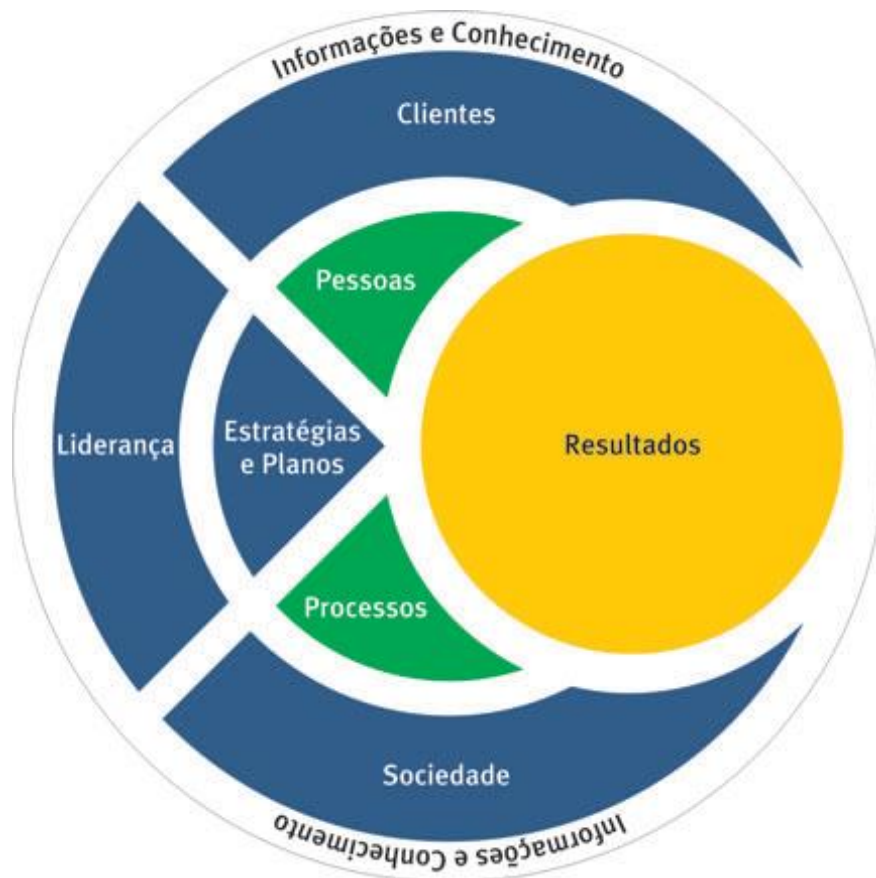


# CRITÉRIOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA

## DA GESTÃO - MEG



O direcionamento da organização, dado pela **Liderança**, ouvindo os **Clientes e a Sociedade**, é definido por meio das **Estratégias e Planos**; a sua implementação é realizada por meio das **Pessoas**, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos **Processos** existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a **Resultados**, que devem ser analisados e entendidos, gerando **Informações e Conhecimento** para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão.





# PRÊMIO POLÍCIA MILITAR

DA QUALIDADE

O MEG foi adotado pela PMESP em seu Prêmio Polícia Militar da Qualidade (PPMQ), conforme descrito no GESPOL como forma de orientar suas OPM em busca da excelência da gestão.

No MEG, os fundamentos são expressos por meio de ações gerenciais. Para facilitar sua mensuração, são propostas questões e solicitações de resultados a serem atendidas pela organização candidata ao Prêmio de Qualidade, que as respondem na forma de Relato Organizacional.

O entendimento dessas questões, bem como das solicitações de apresentações de determinados resultados, sustentam uma avaliação elaborada por uma Banca de Avaliadores externos à candidata (composta por oficiais e civis), que, seguindo uma régua definida em critérios técnicos, formam um sistema de pontuação. Esse sistema proporciona a avaliação do grau de maturidade da gestão em relação ao MEG, pontuando os processos gerenciais descritos, bem como os resultados organizacionais apresentados pela candidata. Ainda, será ofertado à OPM candidata, um Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), que contém a avaliação completa e respectiva pontuação item a item, com os respectivos comentários de Pontos Fortes e de Oportunidades de Melhoria construídos pela Banca Avaliadora. Como resultado desse processo, a organização evolui em direção à excelência da gestão e gera valor ao seu público externo, interno e demais partes interessadas, contribuindo fortemente para a sustentabilidade do negócio e perenidade da organização.

## 1. LIDERANÇA

### 1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

**A) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, objetivos e metas, interna e externamente?**

☐ **Resultado(s) associado(s):** ambiente de trabalho com mais harmonia e atendimento aos anseios da Comunidade. Conforme o Critério 8 abaixo.

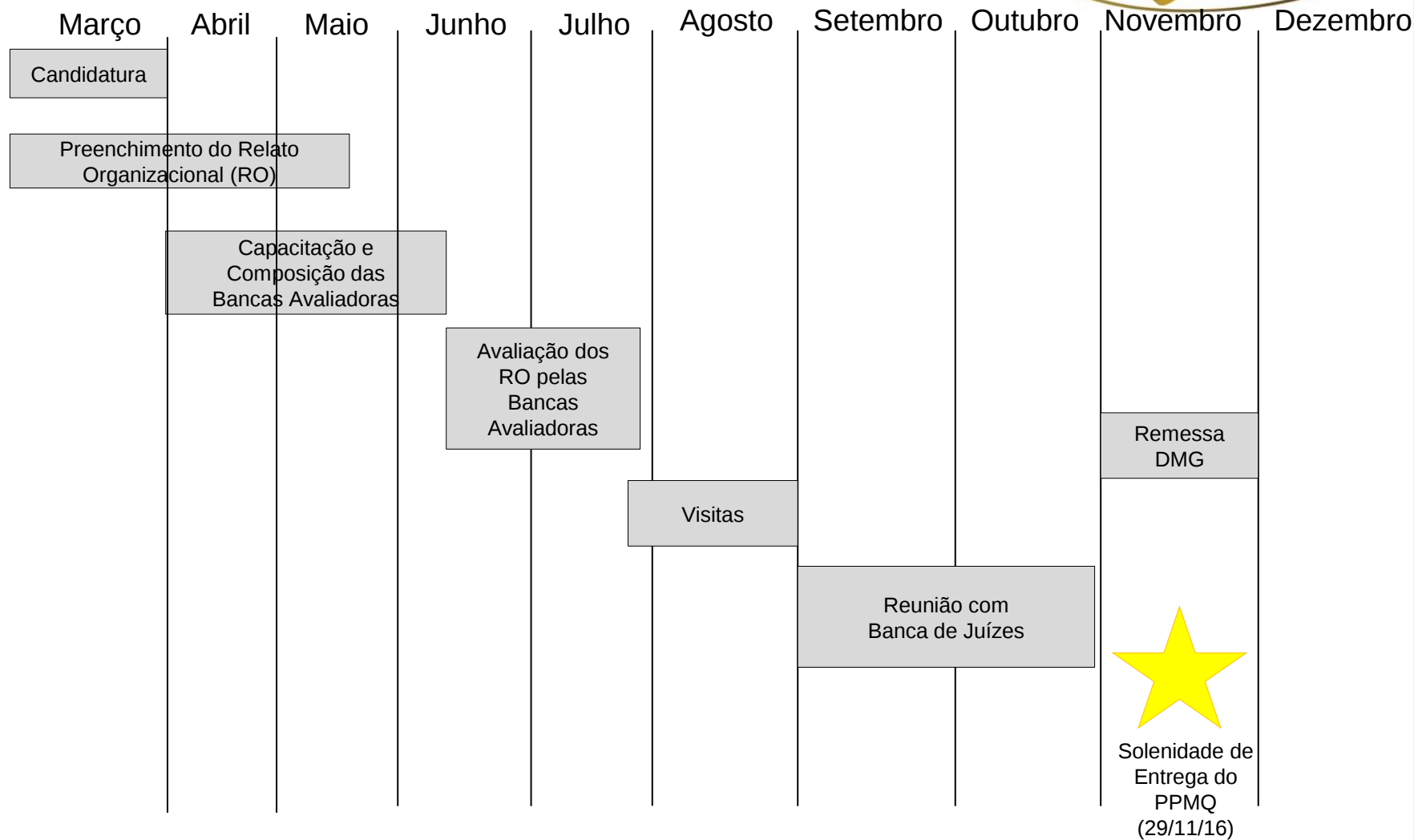
- 1) ☐ **Título da prática de gestão:** reunião de Oficiais, reunião de Cia e preleções.  
☐ **Método:** reunião presencial com todos os oficiais na Sede do Btl;  
☐ **Início do uso e periodicidade:** 2014- frequência semanal;  
☐ **Responsável:** Comandante do Btl; Comandante de Cia, Comandante de Pelotão.  
☐ **Abrangência:** área de planejamento estratégico e operacional, bem como melhoria e depuração das rotinas administrativas;  
☐ **Controle:** telefonema e e-mails para convocar todos os oficiais; lista de presença.  
☐ **Proatividade e ou agilidade:** assuntos tratados não passam de duas horas para não cair o nível de concentração e produtividade das discussões.
- 2) ☐ **Título da prática de gestão:** Preleção do efetivo  
☐ **Método:** revista do efetivo administrativo e operacional, no início dos seus respectivos turnos de serviço, para que sejam divulgados os objetivos e metas de todas as áreas;  
☐ **Início do uso e periodicidade:** 2014 – diária

## 8.4 Relativos às pessoas

| Classificação | Nº      | Nome do Indicador | Estratégico (E) ou Operacional (O) | Sentido de <u>favorabilidade</u> | UND | Valor por período |      |      | Referencial Comparativo Pertinente (2015) |       | Requisito de Parte Interessada (RPI) |       | Comentários |
|---------------|---------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----|-------------------|------|------|-------------------------------------------|-------|--------------------------------------|-------|-------------|
|               |         |                   |                                    |                                  |     | 2013              | 2014 | 2015 | Valor                                     | Quem? | Valor                                | Qual? |             |
| XXXXX         | 8.4.1/1 | xxxxxxx           | E                                  | ↓                                | %   | xx                | xx   | xx   | xx                                        | A     | xx                                   | B     | xxxxxxxxxxx |
|               | 8.4.2/1 | xxxxxxx           | O                                  | ↑                                | R\$ | xx                | xx   | xx   | xx                                        | A     | xx                                   | B     | xxxxxxxxxxx |
|               | 8.4.2/2 | xxxxxxx           | O                                  | ↓                                | %   | xx                | xx   | xx   | xx                                        | A     | xx                                   | B     | xxxxxxxxxxx |

## 8.5 Relativos aos processos

| Classificação | Nº      | Nome do Indicador | Estratégico (E) ou Operacional (O) | Sentido de <u>favorabilidade</u> | UND | Valor por período |      |      | Referencial Comparativo Pertinente (2015) |       | Requisito de Parte Interessada (RPI) |       | Comentários |
|---------------|---------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----|-------------------|------|------|-------------------------------------------|-------|--------------------------------------|-------|-------------|
|               |         |                   |                                    |                                  |     | 2013              | 2014 | 2015 | Valor                                     | Quem? | Valor                                | Qual? |             |
| XXXXX         | 8.5.1/1 | xxxxxxx           | E                                  | ↓                                | %   | xx                | xx   | xx   | xx                                        | A     | xx                                   | B     | xxxxxxxxxxx |
|               | 8.5.2/1 | xxxxxxx           | O                                  | ↑                                | R\$ | xx                | xx   | xx   | xx                                        | A     | xx                                   | B     | xxxxxxxxxxx |
|               | 8.5.2/2 | xxxxxxx           | O                                  | ↓                                | %   | xx                | xx   | xx   | xx                                        | A     | xx                                   | B     | xxxxxxxxxxx |



Em virtude dos diferentes graus de maturidade da gestão das OPM, o 13º PPMQ possibilitará a participação voluntária das Unidades (a partir do nível Btl ou equivalente) em dois diferentes cadernos de critérios da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ):

**Nível 1 (“Compromisso com a Excelência” - 250 pontos):**

Destina-se às OPM que ainda **não foram certificadas** no PPMQ ou que, mesmo já tendo sido certificadas, optem por uma avaliação destinada a organizações que se encontram em estágios iniciais de evolução do seu sistema de gestão.

**Nível 2 (“Rumo à Excelência” – 500 pontos):**

Destina-se às OPM **já certificadas** no PPMQ nos ciclos 2011 e 2012 e que optem por uma avaliação destinada a organizações que se encontram em estágios intermediários de evolução do seu sistema de gestão.

# Processo de Avaliação Nível 1 – 250 pontos

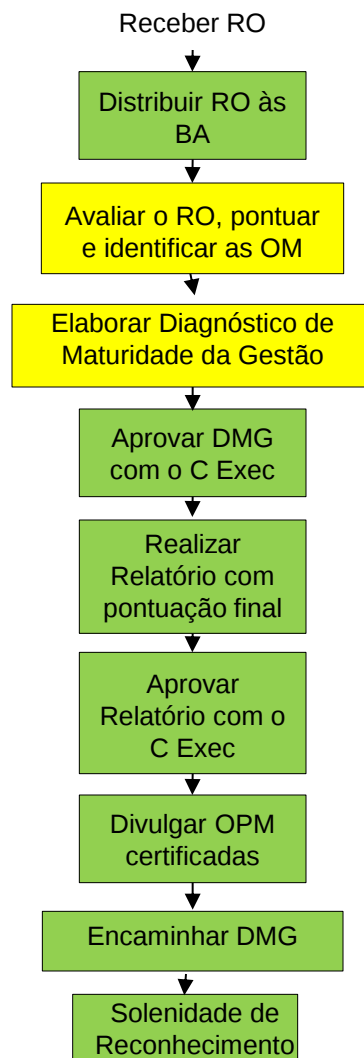
## “Compromisso com a Excelência”



O Nível 1 destina-se principalmente às OPM que não possuem premiação no PPMQ (estágio inicial de implantação do MEG)

### Vantagens:

- Representa um modelo mais simples para as OPM com menor maturidade da gestão;
- Proporciona um novo “degrau” na escala de evolução da gestão das OPM.



### Responsáveis:

-  Secretaria Executiva
-  Banca Avaliadora

### Legenda:

**RO:** Relato Organizacional

**BA:** Banca Avaliadora

**OM:** Oportunidade de Melhoria

**DMG:** Diagnóstico de Maturidade da Gestão

**Comitê:** Comitê de Avaliação da Gestão e Certificação (Subcmt PM, Subch EM/PM e Ch PM-6)

# Processo de Avaliação Nível 2 – 500 pontos

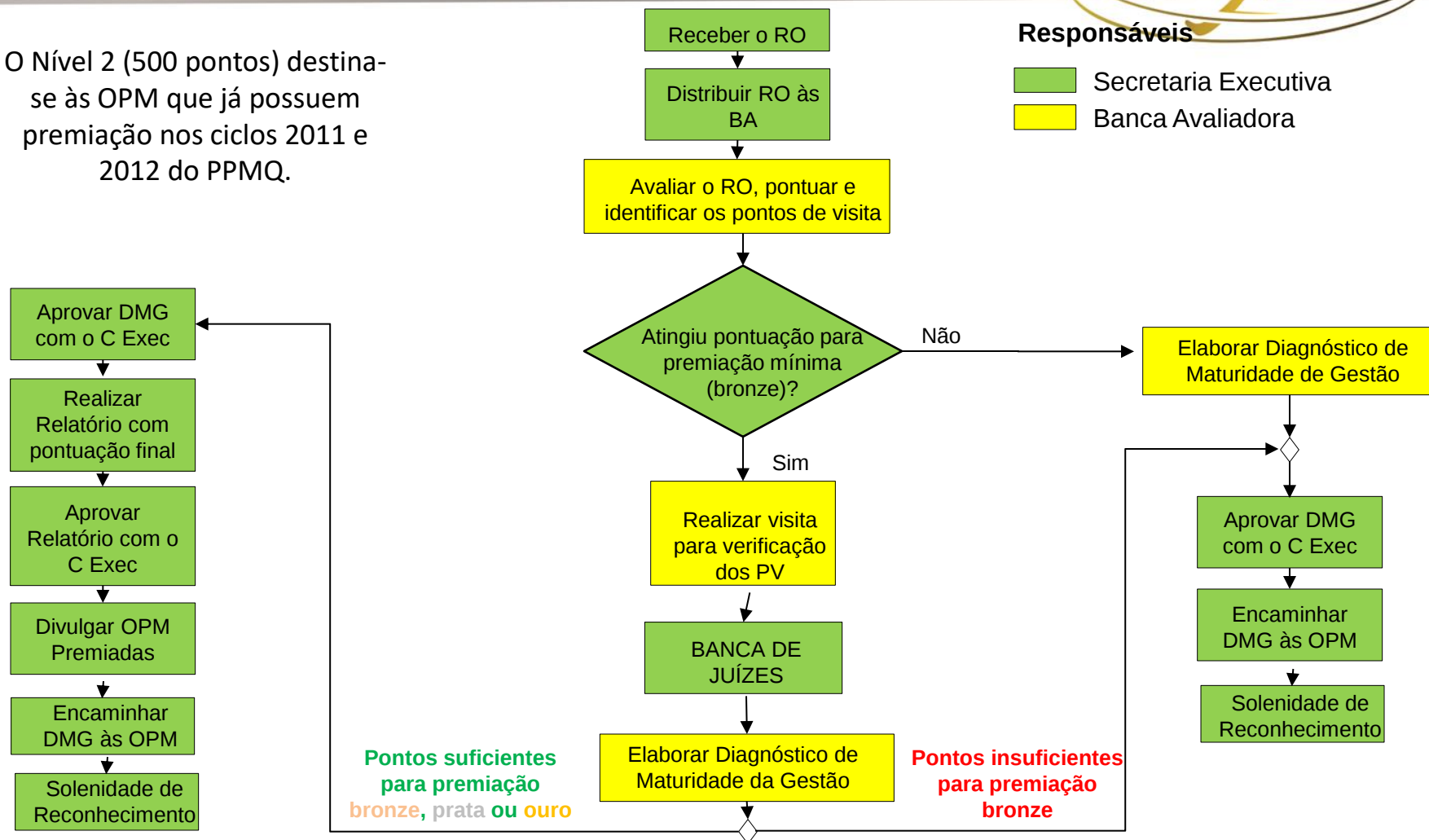
## “Rumo à Excelência”



O Nível 2 (500 pontos) destina-se às OPM que já possuem premiação nos ciclos 2011 e 2012 do PPMQ.

### Responsáveis

-  Secretaria Executiva
-  Banca Avaliadora



# FAIXA DE PONTUAÇÃO



## **NÍVEL 1: Compromisso com a Excelência (250 pontos):**

- Até 125 pontos = certificado de participação;
- Mais que 125 pontos = **placa de reconhecimento**.

## **NÍVEL 2: Rumo à Excelência (500 pontos):**

- Até 200 pontos = certificado de participação;
- De 200 até 280 pontos = troféu grau **BRONZE**;
- De 281 até 400 pontos = troféu grau **PRATA**;
- Mais que 400 pontos = troféu grau **OURO**.

# TROFÉUS BRONZE, PRATA E OURO



# PREMIAÇÃO – ENTREGA DOS TROFÉUS



# QUALIDADE DA GESTÃO

## HISTÓRICO DE PREMIAÇÕES



- Prêmio Polícia Militar da Qualidade:

- ✓ **Unidades que conquistaram Troféu Ouro: 17**
- ✓ **Unidades que conquistaram Troféu Prata: 80**
- ✓ **Unidades que conquistaram Troféu Bronze: 183**

- Prêmio Paulista da Qualidade:

- ✓ **Unidades que conquistaram Troféu Ouro: 4**
- ✓ **Unidades que conquistaram Troféu Prata: 18**
- ✓ **Unidades que conquistaram Troféu Bronze : 49**

- Certificação ISO 9001: 10 OPM

- Prêmio Governador Mário Covas: 16 OPM

- Outros Prêmios: Banas Qualidade, Selo Verde, Instituto Sou da Paz, Polícia Cidadã.

# QUALIDADE DA GESTÃO



- **Prêmio Polícia Militar da Qualidade 2016** – **Nível 1 (250 pontos)**:
  - ✓ 50 Unidades candidatas
  - ✓ Batalhões de policiamento, Diretorias, Centros de Suprimentos e Manutenção, unidades especializadas e administrativas, Bombeiros
- **Prêmio Polícia Militar da Qualidade 2016** – **Nível 2 (500 pontos)**:
  - ✓ 32 Unidades candidatas
  - ✓ 1 Batalhão de policiamento da cidade de Poços de Caldas/MG
- Trata-se de um **recorde** de organizações policiais militares inscritas no Prêmio Polícia Militar da Qualidade, que totalizaram **82**.

# CONTRIBUIÇÃO DA POLÍCIA MILITAR PARA REDUÇÃO DOS HOMICÍDIOS NO ESTADO SÃO PAULO



Como resultado desse esforço para o aperfeiçoamento de seus processos e serviços ofertados à população paulista, e da incansável busca da excelência da gestão, a Polícia Militar implementou as seguintes melhorias e práticas gerenciais:

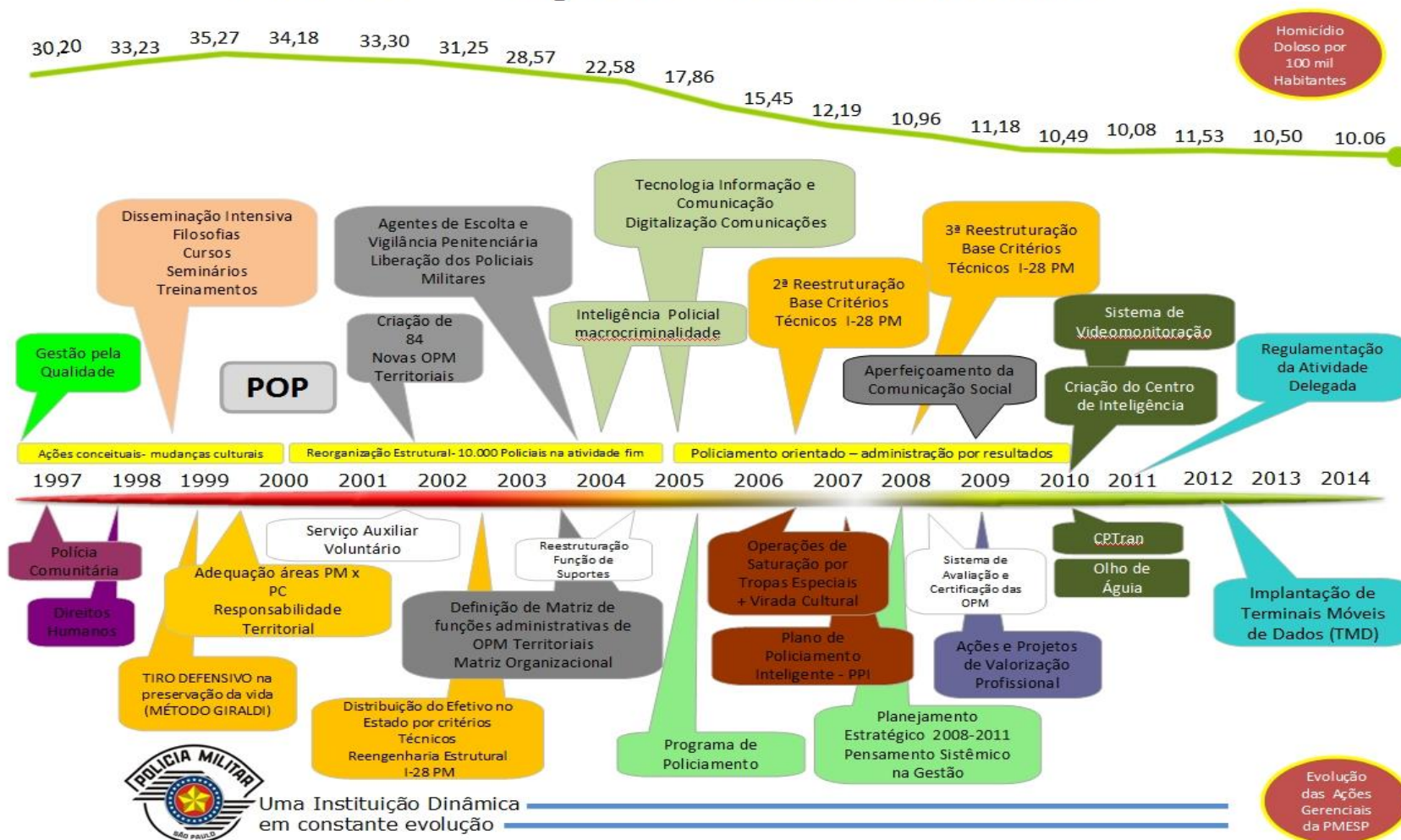
- Curso de Especialização em Qualidade da Gestão e em Gestão de Projetos
- **Sistema de Avaliação de Desempenho (SADE)**
- Sistema de Supervisão e Padronização Operacional (SISUPA)
- Sistema de Sugestões da Polícia Militar (SSPM)
- Programa 5S
- **Pesquisa de Clima Organizacional (PCO)**
- Programas de Policiamento
- **PLANO DE POLICIAMENTO INTELIGENTE (PPI)**
- Ferramenta de Apoio para Construção do Plano de Gestão das Unidades (SWOT)
- Treinamento de Tiro Defensivo na Preservação da Vida – Método Giraldi
- **PRÊMIO POLÍCIA MILITAR DA QUALIDADE (PPMQ)**
- Redução da Letalidade Policial das Unidades que participam do PPMQ
- Novo COPOM – Centro de Operações da Polícia Militar

# CONTRIBUIÇÃO DA POLÍCIA MILITAR PARA REDUÇÃO DOS HOMICÍDIOS NO ESTADO SÃO PAULO



185 anos  
VOCÊ PODE CONFIAR

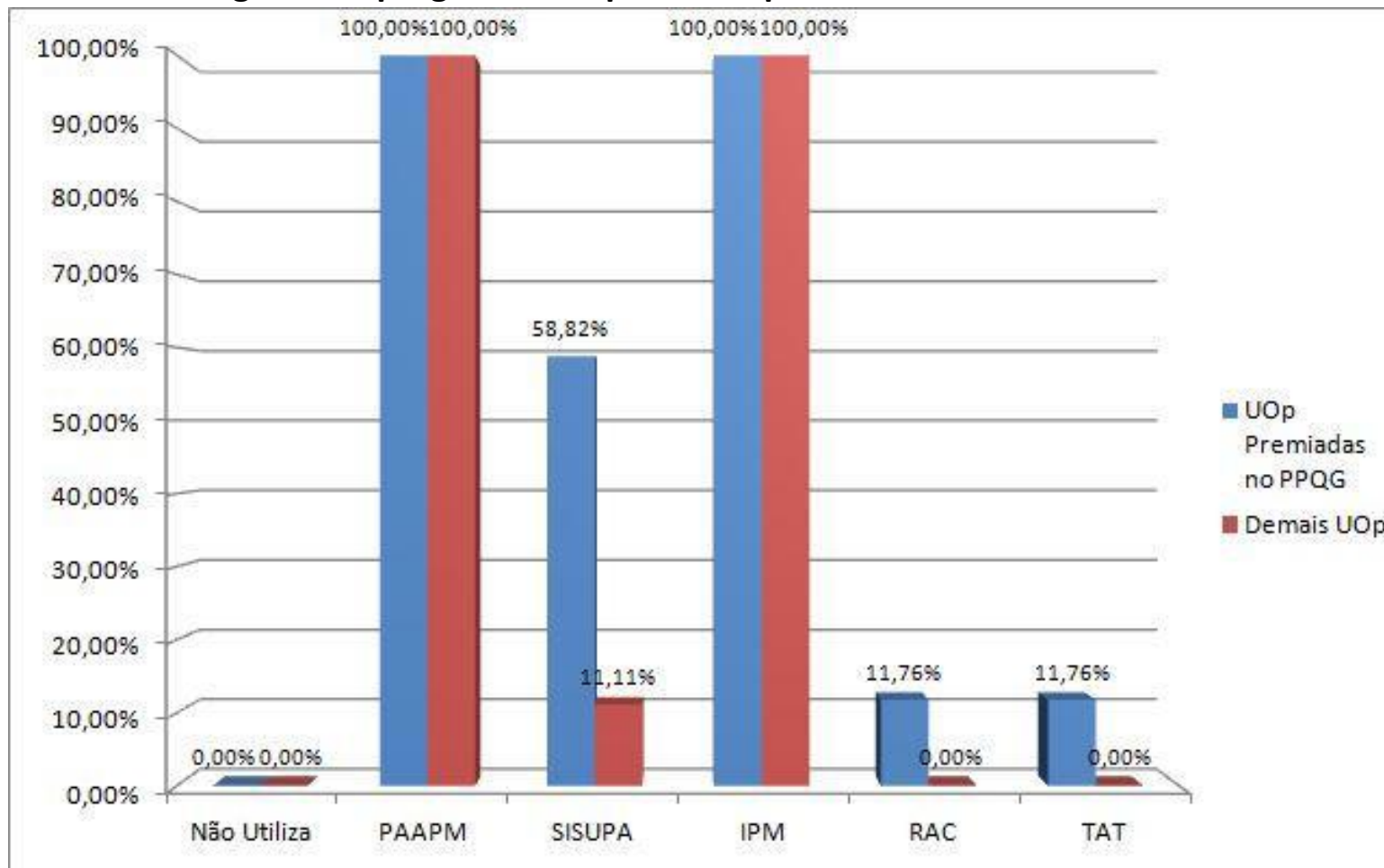
## PMESP – Ações Institucionais



# DISSERTAÇÃO DE MESTRADO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO



Sua Unidade utiliza algum dos programas corporativos para tratamento das ocorrências de letalidade?

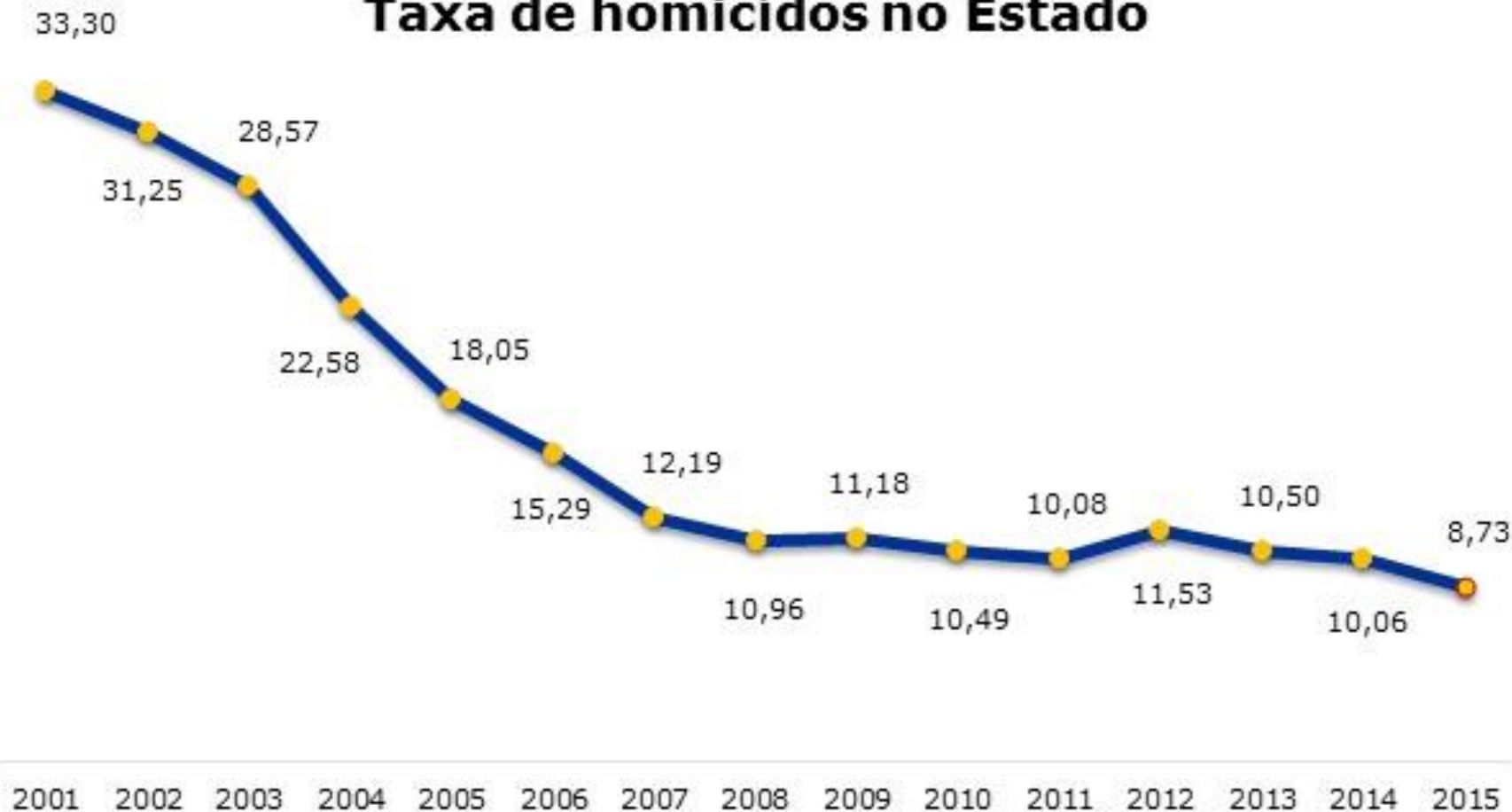


Fonte: Centro de Altos Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo

# CONTRIBUIÇÃO DA POLÍCIA MILITAR PARA REDUÇÃO DOS HOMICÍDIOS NO ESTADO SÃO PAULO



## Taxa de homicídios no Estado



Fonte: Site da Secretaria da Segurança Pública. <http://www.ssp.sp.gov.br/acoes/leAcoes.aspx?id=33925>

# CONTRIBUIÇÃO DA POLÍCIA MILITAR PARA REDUÇÃO DOS HOMICÍDIOS NO ESTADO SÃO PAULO



Fonte: Polícia Militar do Estado de São Paulo



**6ª SEÇÃO DO ESTADO MAIOR DA POLÍCIA MILITAR**  
**SUBSEÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA**



# **PRÊMIO POLÍCIA MILITAR DA QUALIDADE**

**Major PM Serpa**  
**Chefe da Subseção de Gestão Estratégica**