



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA
Unidade de Desenvolvimento e Melhoria das Organizações

PANORAMA GERAL 2012
PROJETO DE REENGENHARIA DA POLICIA CIVIL DO ESTADO DE SÃO PAULO

Retrospecto

O Projeto de Reengenharia da Polícia Civil do Estado de São Paulo com apoio da Secretaria de Segurança Pública, teve sua implantação experimental no ano de 2010, na região do Deinter 9, e visava prioritariamente, redefinir os padrões de atuação policial, alocação de unidades e distribuição de efetivos.

Sendo concluído em 2011, os resultados alcançados pelo Projeto Piloto foram significativamente positivos, inclusive, descaracterizando alguns mitos, como por exemplo, o da “sub-notificação de boletins de ocorrência”, que era na ocasião uma das principais críticas ao projeto. Dentre esses resultados, destacam-se: Melhora na qualidade e fluidez do atendimento ao público; Melhora do ambiente e das condições de trabalho dos policiais; E, notadamente, melhor na eficiência da atividade policial.

Com o êxito do projeto piloto e, conseqüentemente, sua expansão para todo o Estado a Secretaria de Segurança Pública buscou reforçar a capacidade gerencial do projeto e nesse intuito firmou uma parceria com a Secretaria de Gestão Pública em março de 2012. Essa parceria visou, principalmente, dar suporte às atividades de monitoramento dos processos de agrupamentos e definição de critérios objetivos de distribuição de unidades policiais e efetivos.

O Projeto em 2012

A Coordenação da implementação do projeto está a cargo da Comissão Geral de Planejamento e Deliberação (CGPD), que durante o ano analisou mais de 25 (vinte e cinco) propostas de agrupamento, das quais 13 (treze) foram efetivadas.

Dos agrupamentos efetuados desde a implantação do Projeto Piloto, quase a metade foi realizada em 2012. Sendo que, das regiões administrativas a que mais avançou relativamente foi a do Deinter 5, que possui 11% do total de municípios que deverão passar pelo projeto.

Apesar dos números modestos é preciso ter uma noção mais clara do desafio que representa reestruturar a forma de organização das Delegacias de boa parte do Estado de São Paulo. São aproximadamente 133 (cento e trinta e três) municípios que possuem mais de uma Delegacia de Polícia, além das unidades especializadas. Esses, além do eventual agrupamento de unidades, devem promover mudanças gerenciais e organizacionais que levem em conta os critérios estabelecidos pela CGPD.

Processos de Agrupamento

O ano de 2012 foi de expansão e consolidação do Projeto de Reengenharia. A região administrativa do Deinter 9 efetivou em todos o municípios abrangidos, que possuíam mais de uma unidade policial, algum processo de agrupamento. Já as regiões dos Deinter's 3, 4, 5 e 8 iniciaram a implementação do Projeto.

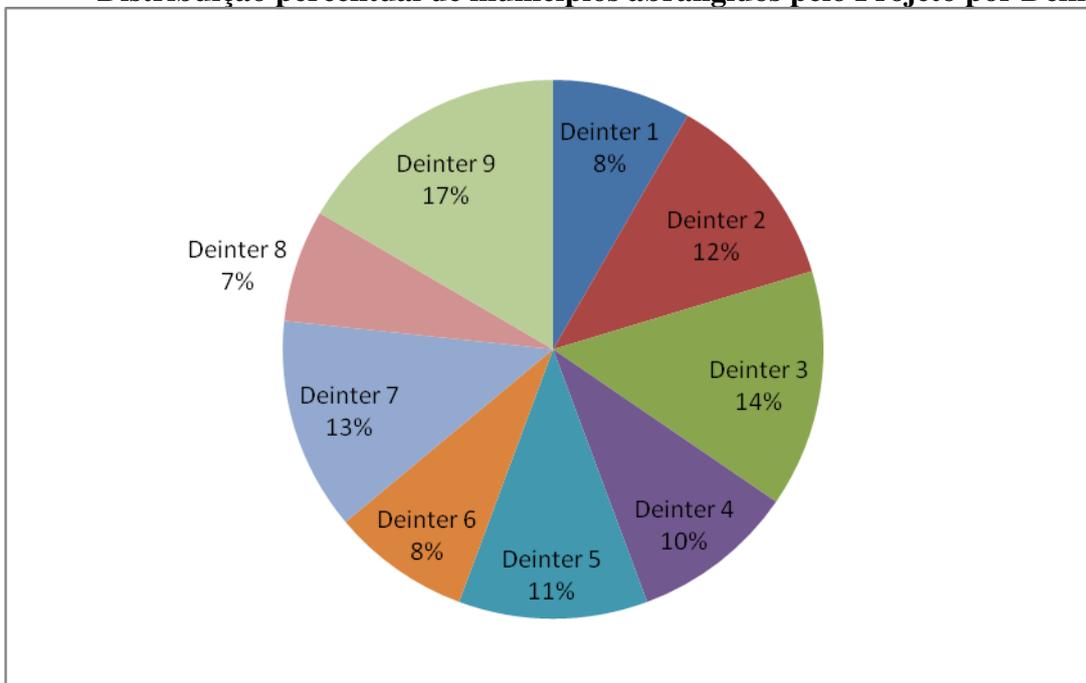


GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA
Unidade de Desenvolvimento e Melhoria das Organizações

A evolução do Projeto ficará mais clara na apresentação dos gráficos abaixo.

Como já foi mencionado, o Projeto de Reengenharia deverá abranger cerca de 133(centro e trinta e três) municípios, que possuem mais de uma unidade policial. No gráfico a seguir é possível verificar como eles estão distribuídos, percentualmente, entre cada Deinter.

Distribuição percentual de municípios abrangidos pelo Projeto por Deinter

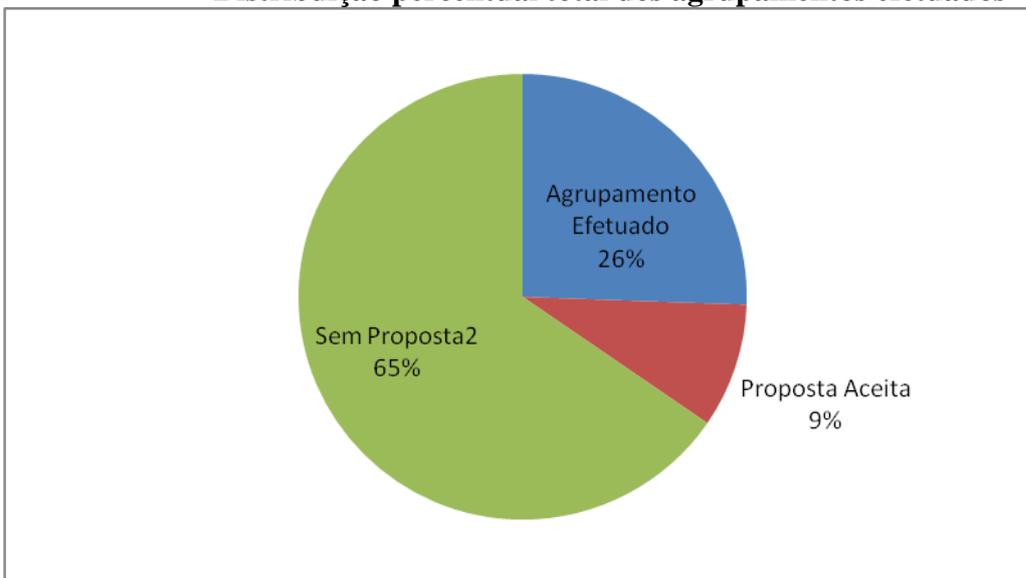


O Deinter 9 é o que possui a maior parcela de municípios atingidos pelo Projeto, com 17%. Sendo a região onde o Projeto Piloto foi implantado e, com a inclusão de 4(quatro) novas propostas de agrupamento em 2012, dos municípios de Rio Claro, Leme, Piracicaba e Pirassununga a região completou 100% dos processos de integração. Ou seja, todos os municípios da região do Deinter 9, com previsão de passar pelo Projeto, realizou pelo menos um agrupamento.

Se o Projeto mantiver o seu processo atual de expansão, como ficará evidenciado posteriormente, a efetivação dos agrupamentos dos Deinter's 3, 4, 5 e 8, elevará o percentual total de agrupamentos em mais de 50%. Hoje, o total de agrupamentos efetivados corresponde a 26% como demonstra o gráfico a seguir.



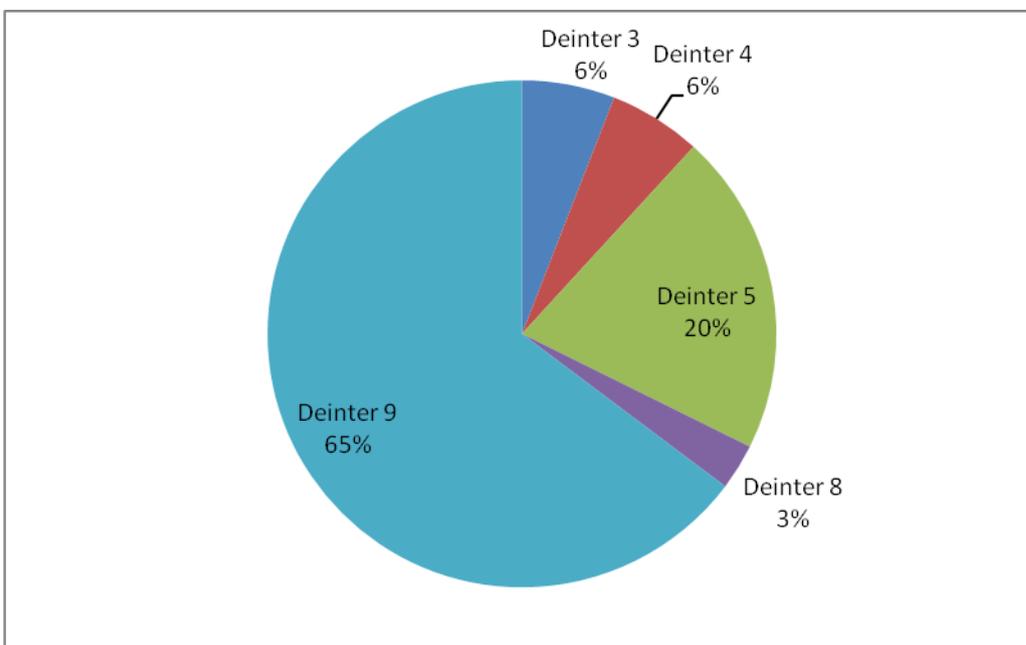
Distribuição percentual total dos agrupamentos efetuados



Levando-se em consideração apenas o total de agrupamentos efetivados até o momento o Deinter 9 representa a maior parcela, com 65% do total efetivado, como demonstra o gráfico a baixo. Isso se deve, como já foi mencionado, por ter sido essa região a escolhida para implantação do Projeto Piloto. A região do Deinter 5 foi a que apresentou o processo de expansão mais acelerado, respondendo por 20% dos processos de agrupamento.

É interessante notar o processo gradual de implementação dos agrupamentos. Se por um lado merece atenção o fato dos Deinter's 1, 2, 6 e 7 não terem integrado nenhuma unidade. Por outro, tal aspecto, confere maior e melhor capacidade de gerenciamento e acompanhamento das integrações em andamento.

Distribuição percentual dos agrupamentos efetivados por Deinter

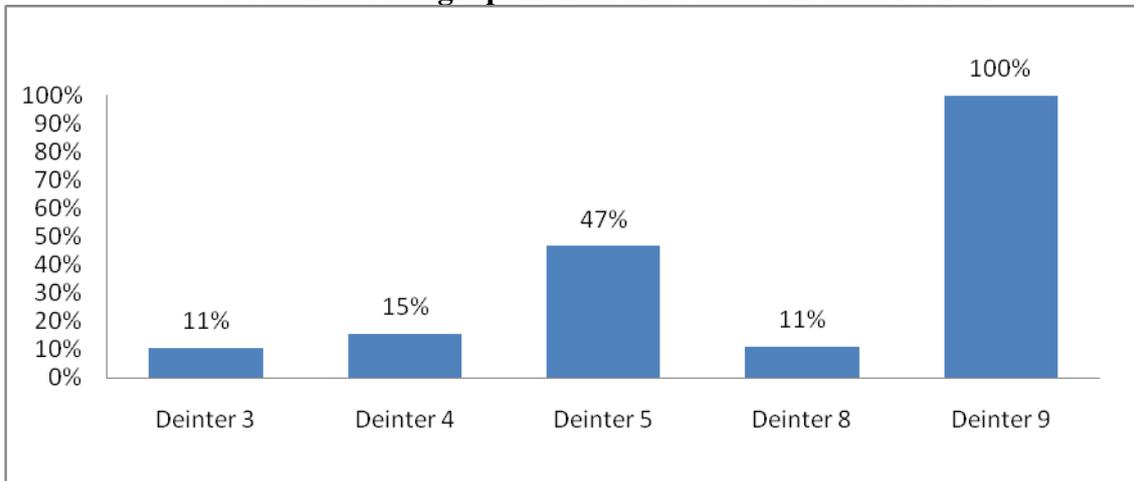




GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA
Unidade de Desenvolvimento e Melhoria das Organizações

O gráfico a baixo, apresenta o valor percentual de efetivação de processos de agrupamento por Deinter. Vale destacar que, levando-se em consideração as propostas já aceitas, o Deinter 5 atingirá 73% dos agrupamentos previstos para sua região.

Percentual de agrupamentos efetivados em cada Deinter



EFEITOS SOBRE A PRODUTIVIDADE

Como mencionado no início desse relatório, um dos principais receios quando da implantação do Projeto Piloto na região do Deinter 9, era a possibilidade de queda no número de notificações, algo que acabou não se verificando. Outras críticas enfatizavam a possibilidade de queda na qualidade e no fluxo de atendimento ao público, sobre carga de trabalho e redução da eficiência; não só esses elementos não se verificaram, como ao contrário, houve significativa melhora desses, principalmente, naquelas unidades que implementaram adequadamente o Projeto.

Em 2012, os resultados esperados não foram diferentes. Até o momento, 18 (dezoito) processos de monitoramento da produtividade (Relatórios Trimestrais) se iniciaram, dos quais 6(seis) foram analisados e 11(onze) encontram-se em elaboração.

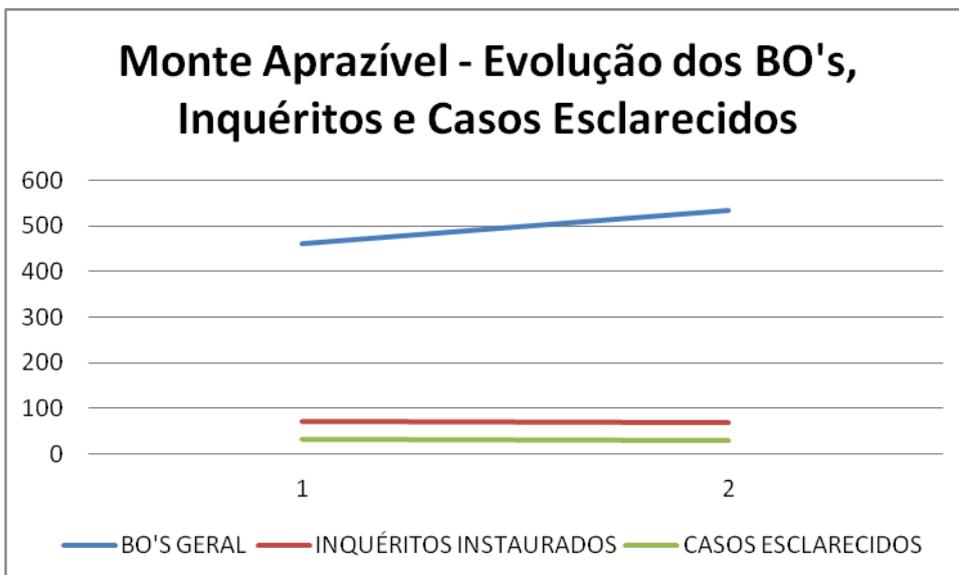
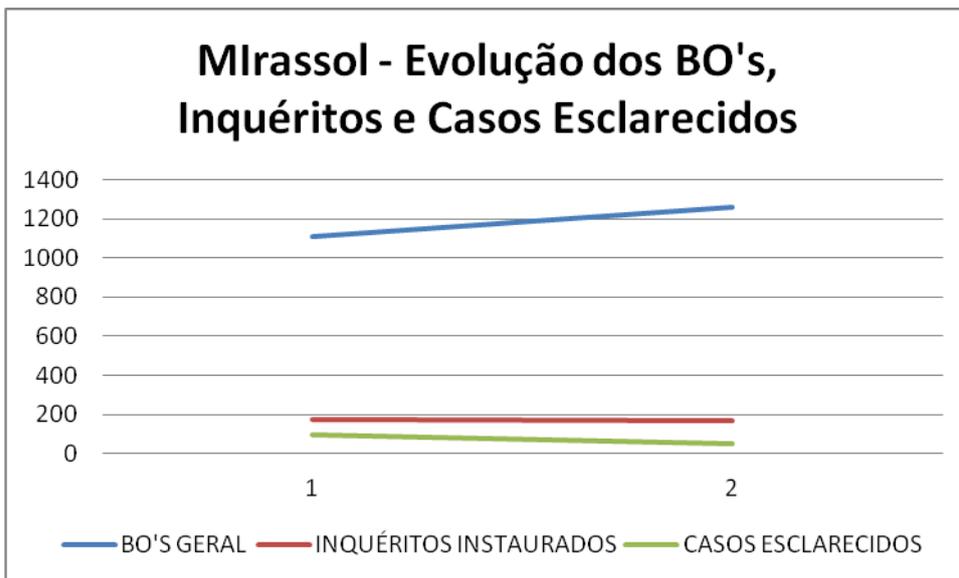
Nos relatórios analisados, a maior parte apresentou aumento no registro de ocorrências (BO's), portanto, nesse caso, não há que se falar em subnotificação. Entretanto, deve-se registrar que há forte correlação entre a densidade populacional e o número de ocorrências e, em todas as regiões analisadas, houve crescimento da população. Apesar disso, os dados, de fato, apontam para uma maior fluidez e melhora no atendimento ao público, o que somente será confirmado, quando do cruzamento das informações de produtividade com os questionários de clima organizacional.

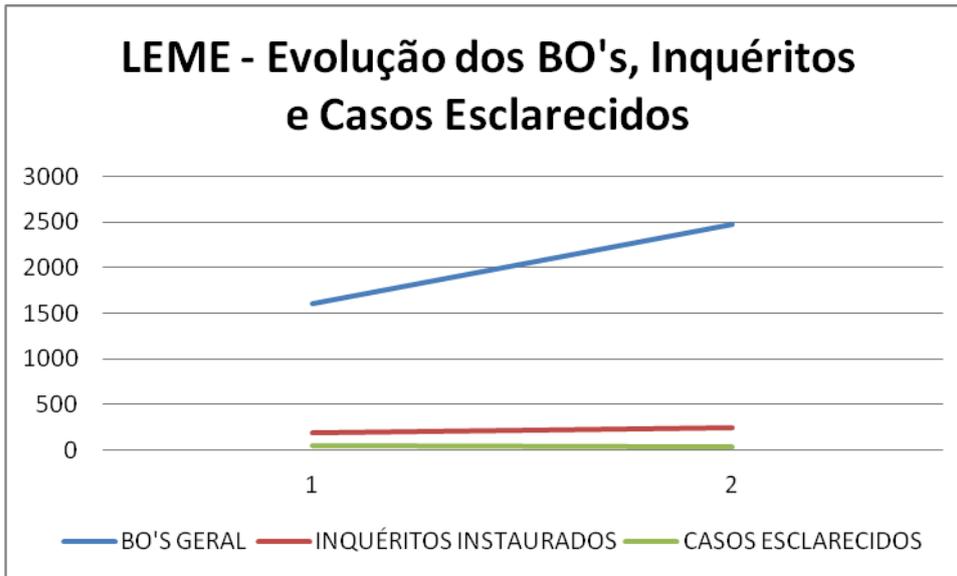
Ademais, no que diz respeito a eficiência, houve significativa evolução no número de inquéritos instaurados e relatados. Essa evolução sugere uma melhora da atividade policial na medida em que podem representar um processo contínuo a partir do registro das ocorrências.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA
Unidade de Desenvolvimento e Melhoria das Organizações

Todavia, os dados sobre “casos esclarecidos” caíram ou apresentaram evolução menos que proporcional em quase os relatórios analisados no cotejo entre o trimestre imediatamente anterior ao agrupamento (período 1 nos gráficos abaixo) em relação ao trimestre imediatamente posterior ao agrupamento (período 2 nos gráficos abaixo). Seria prematuro dizer que a queda desse item, isoladamente, representa uma perda da eficiência, sem um olhar mais profundo sobre a dinâmica da atividade e do ciclo policial. Seja como for, a queda nesse critério merece atenção por parte dos gestores do projeto.





Secretaria de Gestão do Estado de São Paulo

O êxito do Projeto Piloto e a conseqüente expansão do Projeto de Reengenharia para todo o Estado de São Paulo, motivou a Secretaria de Segurança Pública a reforçar sua capacidade de gerencial sobre o projeto.

Nesse intuito, foi firmada uma parceria com a Secretaria de Gestão Pública (SGP) em março de 2012, que teve por base, principalmente: auxiliar na implantação do Sistema Informatizado de gerenciamentos de propostas de agrupamento; dar suporte às atividades de monitoramento e avaliação dos processos de agrupamentos e promover estudos que possibilitem estabelecer uma Matriz Gerencial (ou seja, critérios objetivos de distribuição de unidades e efetivos policiais).

Nesse sentido, cabe destaque para o teste e revisão das funcionalidades do Sistema Informatizado de Cadastro de Propostas de Agrupamentos. Foram propostas alterações que visaram melhorar interação e navegabilidade para os usuários. Também coube a SGP “desenhar” a estrutura dos relatórios gerenciais produzidos pelo Sistema.

Concluída a fase anterior, o Sistema Informatizado, que recebe o nome de Sistema de Registro de Propostas (SRPD), encontra-se operacional. Entretanto, devido à mudanças organizacionais no âmbito da Secretaria de Segurança Pública (SSP) e Delegacia Geral de Polícia (DGP), não foi possível testá-lo amplamente. Motivo esse que mantém o SRPD subutilizado no momento.

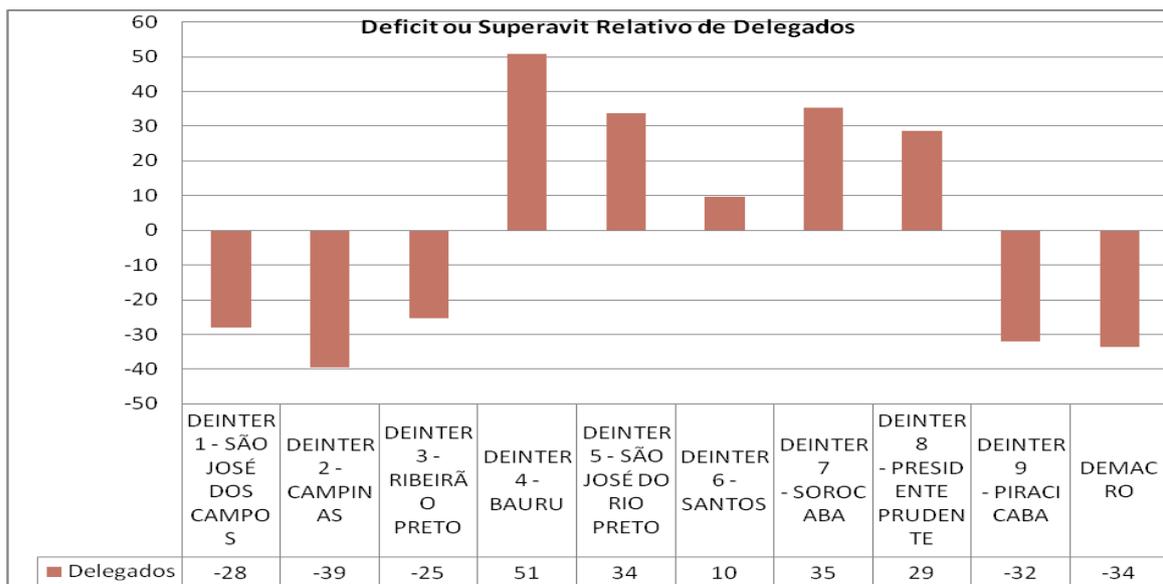
Também vale ressaltar as atividades desenvolvidas no âmbito do desenvolvimento da Matriz Gerencial. Os trabalhos dessa etapa começaram em outubro de 2012 com foco na distribuição de efetivos, como conseqüência das dificuldades enfrentadas pela SSP na mitigação de déficits crônicos de pessoal em algumas regiões do Estado. E, complementarmente a esse aspecto, a necessidade se ter um melhor critério para definir a alocação de 280 (duzentos e oitenta) novos delegados que seriam contratados até o final daquele ano.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA
Unidade de Desenvolvimento e Melhoria das Organizações

Um relatório preliminar apontando as distorções na distribuição de efetivos foi encaminhado à SSP e, espera-se, ajude na decisão de alocação dos novos concursados. Ademais, análises complementares sobre os outros dois principais grupos de servidores da Polícia Civil (investigadores e escrivães) estão sendo preparados.

Todavia, tais levantamentos, não são conclusivos. Mais do que evidenciar um aspecto da sobrecarga de trabalho em algumas Regiões Administrativas (como no gráfico mostrado abaixo), apontam para a necessidade de um maior aprofundamento da pesquisa, que passa necessariamente por uma revisão dos processos e fluxos de trabalhos das Delegacias e uma análise bem mais abrangente das variáveis que impactam no dia a dia de uma unidade policial.



O gráfico apresenta a distorção relativa do número de Delegados por região, tomando por base a carga de trabalho (BO's, Termos Circunstanciados, Flagrantes e Inquéritos Relatados)

Considerações Finais

O Projeto de Reengenharia da Polícia Civil do Estado de São Paulo representa um importante avanço na busca por uma polícia moderna, mais eficiente e eficaz. De forma que a parceria entre a SSP e a SGP, estabelece um novo paradigma na cooperação entre Secretarias e na definição de Políticas Públicas na área de Segurança.

O que fica evidenciado é que os resultados alcançados até o momento, são satisfatórios, mas podem e devem ser melhorados. Também se destaca a necessidade de aprofundamento das pesquisas sobre o desempenho das delegacias e da atividade policial propriamente dita, em particular, no que tange ao estabelecimento de “indicadores de sucesso”.

Bruno Leal – Especialista em Políticas Públicas – SGP
Wagner da Silva Oliveira – Especialista em Políticas Públicas - SGP