



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



RUBENS LUAN ALVES DA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS DE AUDITORIA DE REGISTRO DE ATENDIMENTO
INTEGRADO (RAI) NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

GOIÂNIA-GO

2024

RUBENS LUAN ALVES DA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS DE AUDITORIA DE REGISTRO DE ATENDIMENTO
INTEGRADO (RAI) NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação de MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Me. Leon Denis da Costa.

GOIÂNIA-GO

2024

GESTÃO DE PROCESSOS DE AUDITORIA DE REGISTRO DE ATENDIMENTO INTEGRADO (RAI) NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

MANEAGEMENT OF INTEGRATED SERVICE REPORT AUDIT PROCESS IN THE MILITARY POLICE OF GOIAS, IN BRAZIL

Rubens Luan Alves da Silva¹

Leon Denis da Costa²

Resumo

Este artigo analisa a gestão dos processos de auditorias prévias dos registros de atendimentos integrados realizados por unidades policiais militares do 1º Comando Regional de Polícia Militar (CRPM) de Goiás. O objetivo é examinar a gestão das auditorias, identificar metodologias utilizadas, entender a estrutura das seções responsáveis e propor melhorias para a padronização das ações de controle. A metodologia envolve entrevistas com os comandantes das unidades policiais militares para coletar informações sobre os procedimentos de auditoria. Os resultados revelam que as auditorias são fundamentais para verificar a fidedignidade dos dados, mas enfrentam desafios como a falta de normatização dos processos. Como conclusões, destaca-se a necessidade de capacitação contínua da tropa, normatização dos processos de auditoria e descentralização da responsabilidade dos dados do RAI para melhorar a eficiência da gestão, isto é, autonomia para os titulares de unidades policiais realizarem auditoria em qualquer registro na sua região de atribuição territorial. O presente trabalho demonstra a importância das auditorias na gestão policial e sugere práticas padronizadas para melhorar a tomada de decisões e o planejamento estratégico na segurança pública.

Palavras-chave: Auditoria; Registros; Ocorrência; Polícia; Gestão.

Abstract

This article examines the management of preliminary audit processes for integrated service records conducted by military police units of the 1st Regional Command of Military Police (CRPM) in Goiás. The objective is to examine the management of audits, identify methodologies used, understand the structure of the responsible sections, and propose improvements for the standardization of control actions. The methodology involves interviews with the commanders of military police units to gather information on audit procedures. The results reveal that audits are fundamental for verifying the reliability of data but face challenges such as the lack of process standardization. The conclusions highlight the need for continuous training of the troops, standardization of audit processes, and decentralization of RAI data responsibility to improve management efficiency, meaning autonomy for unit commanders to audit any record within their territorial jurisdiction. This study demonstrates the importance of audits in police management and suggests standardized practices to improve decision-making and strategic planning in public security.

Keywords: Audit; Records; Occurrence; Police; Management.

¹Aluno do Curso de Formação de Oficiais e do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharel em Direito (UNIP). Email: rubens.luan.luan@gmail.com

² Tenente-Coronel PMGO. Mestre em Sociologia (UFG), Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública (UEG). Orientador e Professor Titular do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Email: leondenis1978@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Em 2016, a Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás (SSP-GO) estabeleceu o Registro de Atendimento Integrado (RAI) como o sistema para o registro dos atendimentos e ações dos órgãos estaduais de segurança pública com vistas a unificação e integração das informações registradas dos atendimentos dos órgãos de segurança pública. Além disso, o desenvolvimento do Sistema RAI teve como objetivo atender as solicitações do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), pois uma das demandas era a padronização de registros de atendimentos policiais.

Nesse sentido, infere-se que a promoção desta modalidade de registro apresentou diversos benefícios para a segurança pública do Estado, sendo o sistema RAI ter se tornado a fonte primária das informações de segurança pública que são geridas pela Gerencia do Observatório de Segurança Pública de Goiás (GEOSP). Com tal implementação, todo o trabalho estatístico de mensuração e monitoramento dos indicadores criminais do Estado de Goiás é realizado a partir dos registros, e além do mais, oferece os dados para a análise criminal para fins de investigação criminal e de emprego de policiamento ostensivo, possibilitando a gestão de recursos humanos, materiais e tecnológicos em prol da segurança pública.

Assim, nota-se que o controle e o monitoramento são fatores relevantes no processo de registros de atendimentos realizados pelas forças de segurança, pois os resultados destes atendimentos são pontos-chave para futuras ações governamentais. À vista disso, a SSP-GO estabeleceu, por meio da portaria 0236/2019, a realização de auditorias prévias destes atendimentos, sendo de responsabilidade do titular da unidade, onde ocorreu o registro, a execução de auditoria prévia de conteúdo e de forma do RAI realizado.

Portanto, o controle e o monitoramento dos registros de atendimentos integrados, especificamente por meio da auditoria prévia, são ações determinantes para fidedignidade dos dados extraídos destes registros. Para isso, observe o seguinte exemplo hipotético em que um determinado feminicídio ocorre em uma cidade mineira contígua ao estado Goiás, nesse ínterim o autor evade-se para território goiano e neste é detido pela PMGO e lavrado erroneamente um RAI com a natureza de feminicídio. Do modo, como foi narrado e programado no Sistema RAI contabilizará mais uma natureza de feminicídio em Goiás, contudo o fato ocorreu em Minas Gerais, gerando assim um dado irreal para os indicadores criminais do estado.

Nesse sentido, conforme dispõe a portaria 0236/2019 - SSP/GO, a auditoria prévia poderia suprir este equívoco, na qual a Autoridade Policial Titular da unidade, onde o Registro

de Atendimento Integrado – RAI ocorreu, esta promoveria a correção do preenchimento. Portanto, a gestão dos processos de auditoria, juntamente com uma avaliação aprofundada das metodologias adotadas dos órgãos, é crucial para identificar lacunas, desafios e possíveis melhorias para a SSP/GO, pois, como consignado anteriormente, o Sistema RAI é, atualmente, é a principal fonte de extração de dados da GEOSP para construção dos indicadores criminais, sendo este instrumento relevante na definição de ações operacionais, táticas e estratégicas no âmbito policial e políticas públicas na área de segurança pública no estado de Goiás.

Nessa senda, infere-se que a Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) é a força de segurança com mais registros de atendimentos no sistema RAI, seja pela sua natureza ostensiva e preventiva, seja pela sua maior presença física no estado. Destarte, é fato que a maioria destes registros acontecem em Goiânia, assim buscar-se-á analisar como os Batalhões de Polícia Militar (BPM) do 1º Comando Regional da Polícia Militar (1º CRPM), organização policial militar (OPM) responsável pelo policiamento da capital goiana, desenvolvem a gestão da auditoria prévia dos RAI's realizados, verificando quais os processos adotados, as metodologias utilizadas e de que maneira ocorre a integração desta auditoria com outras forças de segurança que participem do processamento destes RAI's auditados.

Nesse sentido, conforme dispõe a portaria 0236/2019 - SSP/GO, a auditoria prévia poderia suprir este equívoco, na qual a Autoridade Policial Titular da unidade, onde deu-se o Registro de Atendimento Integrado - RAI, promoveria a auditoria prévia, de forma e conteúdo, do RAI elaborado, providenciando sua pronta correção para assim adotar uma metodologia padronizada para contabilização de crimes.

Portanto, a análise da gestão, juntamente com uma avaliação aprofundada das metodologias de auditoria, é crucial para identificar lacunas, desafios e possíveis melhorias nos processos adotados para realização destas auditorias prévias no 1º CRPM.

Desta feita, o objetivo deste artigo é estudar a gestão de processos de auditorias prévias dos registros de atendimentos integrados realizados pelas unidades policiais militares do 1º Comando Regional de Polícia Militar (CRPM), com foco na otimização e padronização dos processos na Corporação.

Desse modo, os objetivos específicos são analisar o processo de auditoria dos RAI, identificar as metodologias empregadas, as seções/departamentos da UPM responsáveis pela auditoria, a regularidade das auditorias, a existência e funcionamento da integração com outras forças policiais, bem como propor recomendações com vistas ao melhoramento e padronização destas ações de controle.

Desta maneira, a metodologia adotada foi a revisão de literatura na área de gestão de processos organizacionais, uso de instrumentos como o ciclo PDCA e a matriz SWOT para o estudo e melhoramento das auditorias prévias. Além disso, o presente trabalho realizará uma atividade de campo com a visita às unidades do 1º CRPM e aplicação de um questionário aos titulares responsáveis pelas auditorias prévias nos RAI.

2 REVISÃO TEÓRICA

A gestão eficaz dos processos é fundamental para organizações de todos os setores, incluindo as instituições públicas, como a polícia militar. Neste capítulo, serão abordados conceitos-chave relacionados à gestão de processos e sua aplicação na polícia militar, com foco específico nos processos de auditoria dos registros integrados de atendimentos realizados por organizações policiais militares do estado de Goiás.

2.1 A GESTÃO DE PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Inicialmente, examinaremos a importância da gestão de processos nas organizações públicas e sua relevância para a eficiência operacional. Em seguida, discutiremos os diferentes tipos de processos, destacando sua aplicação na polícia militar. Por fim, analisaremos mais detalhadamente os processos gerenciais, que incluem as auditorias internas, e sua contribuição para a melhoria contínua dos serviços policiais.

A gestão de processos nas organizações públicas é essencial para garantir a eficiência na prestação de serviços e o alcance dos objetivos institucionais. Segundo Hammer e Champy (1993), os processos organizacionais devem ser vistos como uma série de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em produtos ou serviços.

De maneira semelhante, mas sob outro aspecto, Harrington (1993) designa o processo como um conjunto de pequenas tarefas, ordenadas logicamente que se valem de capitais da organização, sejam recursos humanos ou materiais, destinado a alcançar um fim proposto.

2.1.1 BPM - Gerenciamento de Processos de Negócio na Polícia Militar

O livro eletrônico “Diretrizes para gestão por processos no Estado de Goiás” (SEAD, 2023) elenca o *Business Process Management* CB OK (Guia para o Gerenciamento de

Processos de Negócios) como um processo de transformação dos processos de negócio de uma organização alinhados à sua estratégia.

Nesta senda, o *Business Process Management* CBOOK 3.0 (Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios, versão 3.0, 1º edição) preconiza que um processo pode ser entendido como uma atividade contínua de entrega de valor a um cliente ou atividades de suporte e/ou de gerenciamento de outros processos.

Salienta-se que, embora o *Business Process Management* CBOOK 3.0 (2013) expresse a palavra “cliente” e “processos de negócios”, é necessário consignar que as boas práticas deste guia abrangem as atividades de organizações públicas e privadas.

Assim, nas instituições públicas, como a polícia militar, é verossímil entender que a população é a cliente do negócio policiamento ostensivo. Deste modo, essa abordagem, na PMGO, é crucial para otimizar recursos limitados e atender às demandas da sociedade de forma eficaz, conforme será abordado no decorrer deste trabalho.

Nesta toada, o *Business Process Management* CBOOK 3.0 (2013) consigna que o gerenciamento de processos supera a forma tradicional de visualizar o funcionamento de determinada organização, isto é, na ótica da gestão de processos suscita uma visão do todo, de todo trabalho que está sendo executado na organização para realização da entrega do produto ou serviço.

Sendo assim, o *Business Process Management* CBOOK 3.0 (2013) implementa um entendimento holístico que busca conhecer e conceber o funcionamento das atividades de determinada organização de forma interligada, passando pelos níveis mais altos (esfera estratégica) até os níveis mais baixos (esfera operacional), bem como a relação de áreas funcionais da organização.

Figura 1 – Exemplificação de interações de processos na Polícia Militar.



Fonte: Autor (2024)

E nesse sentido, na busca da “visão de compreender todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo” (*Business Process Management CBOK 3.0*, 2013, p. 33), o *Business Process Management CBOK 3.0* (2013) elenca uma classificação de espécies de processos, sendo eles: processo primário, processo de suporte, processo de gerenciamento.

Os processos primários ou finalísticos são aqueles que possuem relação direta com atividade-fim da organização. De acordo com o *Business Process Management CBOK 3.0* (2013), são aqueles processos que entregam diretamente um resultado, isto é, um produto ou serviço.

Conforme lecionam Hammer e Champy (1993), estes processos podem ser definidos como essenciais, pois visam contemplar as necessidades dos clientes da organização e representam a busca pelos objetivos de determinada organização.

Deste modo, na Polícia Militar, depreende-se que todo processo que for relacionado diretamente à população nas atividades de polícia ostensiva e a preservação da ordem pública pode ser considerado como um processo primário da instituição, como por exemplo o atendimento de uma chamada via COPOM, o patrulhamento ostensivo e preventivo, o policiamento em eventos, bem como outros.

De outra maneira, os processos de suporte ou de apoio podem ser definidos, conforme o *Business Process Management CBOK 3.0* (2013), como aqueles que servem para apoiar processos primários ou de gerenciamento, isto é, diferente dos processos primários que entregam resultados diretamente aos clientes da organização, os processos de suporte agregam valor a processos primários da própria instituição.

Neste sentido, Slack, Chambers e Johnston (2010) em seus escritos preconizam que apesar dos processos de suporte não entregarem diretamente valores aos clientes, estes processos são determinantes para o regular funcionamento dos processos primários.

Na Polícia Militar, infere-se que estes processos de apoio cumprem exatamente a função descrita acima. Exemplificando, temos as atividades de logística como compra de equipamentos, armas, veículos, a gestão financeira da instituição e principalmente, no tema deste trabalho, o registro de atendimentos policiais militares como um processo de apoio, isto é, esse registro serve além de documentar o atendimento, efetivar o início do atendimento, ser fonte para análise criminal e base de estatísticas criminais, bem como promover o impulsionamento da atuação de outros órgãos, diante da sua natureza de integrativa.

Por fim, temos os processos gerenciais, que podem ser definidos, conforme *Business Process Management CBOK 3.0* (BPM CBOK 3.0, 2013, p. 37), como atividades de “medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio”. Assim, entende-se que estes tipos de processos visam a eficácia e eficiência dos demais processos da organização.

Nesse sentido, leciona Chiavenato (2014) que os processos gerenciais são direcionados ao planejamento, organização, direção e controle dos demais processos realizados em uma organização.

Deste modo, na Polícia Militar, há vários exemplos destes tipos de processo, como a própria gestão de processos realizada pelas OPM, o planejamento estratégico realizado pelos órgãos estratégico da instituição, bem como, tomando especificamente a seara do presente trabalho, as diversas auditorias internas realizadas na instituição são claros exemplos de processos gerenciais.

2.2 PROCESSO GERENCIAL DE AUDITORIAS INTERNAS DE PROCESSOS

Nesta senda, tratando especificamente de auditorias internas de processos, Vasconcellos (2014) explica que o objetivo principal da auditoria de processos é avaliar o nível

de conformidade com as diretrizes estabelecidas, verificando tanto a adesão atual quanto a esperada, com o intuito de alinhar os processos à gestão organizacional.

À vista disso, depreende-se que a atividade de auditoria dos registros de atendimentos integrados trata-se de um importante processo gerencial na PMGO, pois por meio da auditoria prévia destes registros consegue-se atestar o cumprimento de parâmetros estabelecidos, identificar possíveis melhorias na plataforma, ajustar ou implementar capacitação especializada para os usuários (agentes da instituição) e principalmente visualizar se o registro está cumprindo seus objetivos, sendo eles: documentar o atendimento, impulsionar a atuação dos outros órgãos e especialmente gerar estatísticas fidedignas para análise e possível implemento de ações, operações e políticas públicas de segurança.

Quanto à relação entre auditoria, correção e capacitação, o processo de auditoria, como expressado acima, visa avaliar a conformidade das diretrizes preestabelecidas com os resultados apurados e na forma da portaria 0236/2019 - SSP/GO (Auditoria prévia dos RAI) fazer as devidas correções de forma e conteúdo, logo é possível inferir que a solução para os erros realizados por usuários, constatados por uma auditoria, será o reforço ou implemento da capacitação destes usuários.

Contudo, o processo de auditoria visa não somente identificar inconformidades realizadas pelos usuários, mas também identificar se a plataforma atende os requisitos preestabelecidos, se processo produtivo apresentado pela capacitação está orientado ao regular funcionamento do registro de atendimento e, especialmente, se os dados colhidos pelo registro estão sendo usados para seu devido fim.

Nesse sentido, a auditoria de processos visa também agregar valor ao processo auditado, buscar os melhores resultados do processo e dar aos gestores um processo confiável como fonte de tomada de decisão (Skrinjar *et al.*, 2013).

Outro ponto importante quanto aos processos gerenciais é que por meio deles é possível fazer a análise de todos os processos existentes em uma organização que a depender da atividade proposta, esta análise pode ser realizada dentro da auditoria, pois, consoante o BPM CBOOK 3.0 (2013), o primeiro passo da análise de processos de negócio é verificar o cumprimento dos seus objetivos.

Ainda nas diretrizes do *Business Process Management* CBOOK 3.0 (2013), este preconiza que na análise de processos de uma organização é necessário averiguar: a razão de o processo existir, sua sistemática funcional dentro da organização, as funções de cada agente do processo, as regras que controlam o processo, o escopo de análise e por fim o monitoramento de métricas de desempenho do processo.

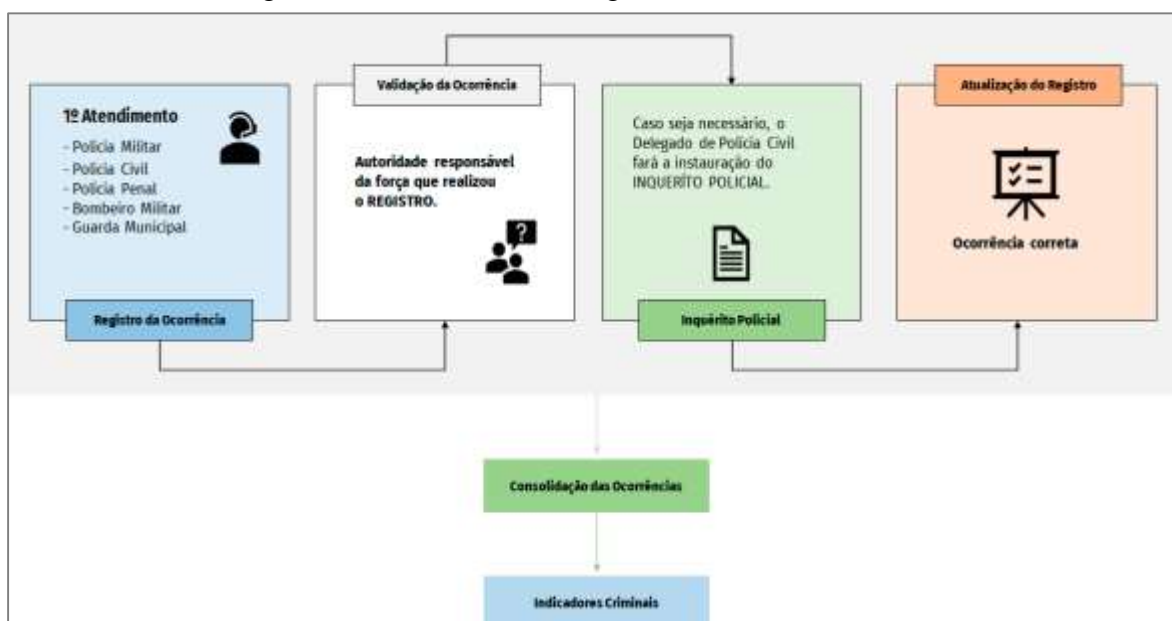
Neste trabalho, observa-se que se realiza um processo gerencial de outro processo gerencial, isto é, estuda-se aqui a análise da auditoria prévia dos registros de atendimentos integrados realizado pela PMGO.

O *Business Process Management* CBOOK 3.0 (2013) preconiza que a necessidade de análise de determinado processo de uma organização pode surgir por desvios nos resultados esperados, por fatos externos ou internos e até mesmo por situações temporais, como avaliações programadas.

Nesse caminho, o *Business Process Management* CBOOK 3.0 (2013) apresenta o conceito de modelagem de processo, o qual, para Pavani Júnior e Scucuglia (2011), é concebido como um meio para construir por meio de esquemas gráficos (diagramas, esquemas, fluxogramas) o funcionamento de determinado processo, a partir da análise deste.

A necessidade de análise das auditorias prévias dos registros de atendimentos integrados realizados (RAI) pela PMGO surge diante da recorrente e valiosa utilização dos dados estatísticos gerado pelos RAI. Hoje, como consignado outrora, o RAI é a principal fonte de dados estatísticos dos indicadores criminais do Estado de Goiás, dados estes utilizados como matéria-prima para realização de análise criminal, inteligência policial, planejamento de operações e implemento de políticas públicas na área segurança pública.

Figura 2 - Processo de divulgação das estatísticas a partir dos dados provenientes do Sistema RAI (Registro de Atendimento Integrado)



Fonte: Observatório de Segurança Pública da SSP/GO (2024).

Sendo assim, nos capítulos adiante do presente trabalho será feita a referida análise, conforme proposta exposta pelo *Business Process Management CBOOK 3.0* (2013), utilizando de técnicas reconhecidas na gestão de processos, como o ciclo PDCA, uma metodologia de gestão que visa o aprimoramento contínuo dos processos em uma organização, bem como o Diagrama de Ishikawa, método utilizado para identificar e analisar as possíveis causas de um problema específico.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho sobre a análise da gestão dos processos de auditorias dos registros de atendimentos integrados (RAI) realizados pela Polícia Militar do Estado de Goiás foi baseada na análise da dinâmica que ocorre nos batalhões convencionais do 1º CRPM e como estes empregam seus recursos para realização destas auditorias.

Realizou-se um recorte institucional, escolhendo-se três unidades policiais militares - batalhões. Este recorte foi baseado na maior quantidade e diversidade de ocorrências registradas nestes batalhões, pois estas unidades estão localizadas na capital goiana, cidade berço da maior população urbana do estado e assim presume-se a apontada quantidade e diversidade de atendimentos policiais militares.

Nessa senda, empregou-se o tipo de pesquisa qualitativa, tendo como meio a realização de entrevistas com os titulares daquelas unidades, com vistas a entender as demandas, críticas e soluções relacionadas ao seu respectivo batalhão na gestão dos processos de auditorias de RAI, pois, este método de pesquisa defere ao pesquisador maior grau de crítica sobre o fato estudado, inclusive com a possibilidade de inserção de perguntas abertas (Pereira *et al.*, 2018).

Quanto às entrevistas com os titulares das unidades, esta foi estruturada de maneira uniforme, contudo sem engessamento, levando em conta que se buscou perceber como o titular da unidade pensa a gestão da auditoria dos RAI, bem como a conformidade entre a percepção daquele em relação como real funcionamento desta auditoria na sua unidade.

Elaborou-se onze perguntas abertas com diversos temas: fluxograma de trabalho, emprego de recursos, cultura organizacional, delimitação do objeto da auditoria, integração com a polícia civil, possíveis melhorias, viabilidade da normatização e visão estratégica. Ainda, consigna-se que as entrevistas foram procedidas por meio presencial com visitas aos BPM.

Por fim, após realização destas atividades, foi realizada uma análise detalhada dos dados obtidos com vistas a identificar as principais inconformidades, erros recorrentes, soluções

resolutivas, padrões de auditoria e possível padronização desta gestão de processos no âmbito do 1º CRPM.

Além disso, solicitou-se, com envio de um questionário por meio eletrônico, à Supervisão da Polícia Civil do Estado de Goiás dados sobre a auditoria dos registros realizados na plataforma RAI Virtual. O questionário foi projetado para obter informações sobre os procedimentos de registro de atendimentos policiais online na plataforma RAI Virtual e os processos de auditoria associados.

Dessa forma, em síntese, a senda metodológica buscou realizar uma pesquisa qualitativa, para, consoante Malhotra (2001, p.155), “proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto do problema” e quantitativa para “procurar quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”.

Deste modo, notou-se que esta metodologia empregada foi eficiente para produção de dados e a partir destes entender, padronizar e melhorar a gestão dos processos de auditoria de registros de atendimentos integrados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente trabalho teve como objetivo central estudar a gestão dos processos de auditorias prévias dos registros de atendimentos integrados realizados pelas unidades policiais militares do 1º Comando Regional de Polícia Militar (CRPM).

Para tanto, foi selecionado um recorte institucional dentro das unidades policiais militares do 1º CRPM para conferir dinamismo ao trabalho. Assim, foram selecionados três batalhões de polícia militar, os quais realizaram, conforme a plataforma RAI Atendimento, neste primeiro trimestre de 2024, cerca de 36.083 registros de atendimentos policiais. Além disso, cada batalhão selecionado é o responsável circunscricional por uma área integrada de segurança pública, totalizando ao todo cerca de 286 setores/bairros³ presentes na circunscrição territorial destes batalhões.

Nesta senda, procedeu-se uma entrevista com 11 perguntas aos comandantes destes batalhões, conforme consta na seção de metodologia deste trabalho e no apêndice A, com fim

³ Secretaria de Estado de Segurança Pública. Portaria nº 249, de 27 de março de 2024. Disponível em: <https://goias.gov.br/seguranca/wp-content/uploads/sites/56/2024/04/portaria-no-0249-de-27-de-marco-de-2024.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2024.

de coletar informações que substanciassem o entendimento da sistemática que permeia a gestão das auditorias dos RAI's.

4.1 FLUXO DE TRABALHO DAS AUDITORIAS DO REGISTROS DE ATENDIMENTOS INTEGRADOS

Para Gonçalves (2000), determinado fluxo de trabalho pode ser usado para definir a estrutura de um processo em uma estrutura organizacional. Nesse sentido, questionou-se aos comandantes das unidades policiais militares como é o passo a passo e quais os critérios utilizados para realizar a auditoria do RAI e quais seções/pessoas são responsáveis pelas auditorias. Buscando cumprir dois objetivos específicos deste trabalho: analisar o processo de auditoria dos RAI e identificar as metodologias empregadas.

Questionou-se também quais recursos tecnológicos são usados na auditoria e se o procedimento é normatizado. E para fins didáticos, nomeou-se os batalhões como alfa, bravo e charlie.

Nessa toada, notou-se, de início, um padrão nas três unidades policiais militares, que é o fato de todos os comandantes analisarem diariamente, por meio da plataforma RAI Atendimento e QLIK SENSE (plataforma agregadora das estatísticas da plataforma RAI atendimento), todos os registros de atendimentos realizados nas últimas vinte e quatro horas em sua área de atribuição territorial.

Verificando, principalmente, registros de atendimentos reativos e tipificados como furto, roubo, homicídio e relacionados ao contexto da violência doméstica e familiar.

Evidenciou-se o grau de importância que é dado pelos comandantes de batalhões aos registros de atendimento, sendo a auditoria deles o primeiro instrumento de verificação de fidedignidade dos dados que substanciam os indicadores criminais do estado. Para além disso, observa-se o grau de responsabilidade que envolve o tratamento dos dados dos RAI's diante da dinâmica empregada pelo gestor máximo das unidades policiais militares operacionais.

Além disso, nestas três unidades há ao menos um policial militar, que exerce funções administrativas, responsável diretamente por fazer a análise de todos os registros de atendimentos, envolvendo não somente os realizados pela PM, mas também pela polícia civil.

Nos batalhões alfa e bravo, este policial militar é integrante da seção de inteligência do batalhão, sendo esta seção responsável direta pelas auditorias. No batalhão charlie, o militar responsável pertence à seção de planejamento de pessoal e normatização.

Assim, cada seção acima, além do próprio comandante, analisa diariamente todos os registros de atendimentos e realiza as devidas correções nos atendimentos realizados pela PM e produz um relatório com os RAI's que foram auditados e o envia ao comandante do batalhão.

Quantos aos registros de atendimentos realizados extra-PM, estes quando encontrados incorreções, confecciona-se uma planilha contendo o número do RAI e a suposta incorreção e envia-se esta via SEI para a seção de planejamento operacional do 1º CRPM (CPC/3) e esta envia para supervisão da polícia civil para as devidas correções.

Dessa forma, os batalhões auditam todos os RAI's realizados na sua área de atribuição territorial, no entanto, somente realiza correções nos registros realizados pela PM.

Um fato observado nas entrevistas é que, nos batalhões bravo e charlie, o comandante consignou que RAI's com erros graves e relevantes, que influenciem indicadores criminais importantes, não é incomum o próprio comandante entrar em contato direto com o Delegado de Polícia Civil, responsável pela unidade de registro, para resolver a incorreção.

No entanto, consignou-se que isso decorre do laço de profissionalismo e relação pessoal com o Delegado, sendo a regra seguir os procedimentos descritos acima.

À vista disso, notou-se um padrão nos processos de auditorias realizados pelos presentes batalhões, conforme é demonstrado na imagem abaixo:

Figura 3 – Fluxo de trabalho nos processos de auditorias dos registros de atendimentos



Fonte: Autor (2024).

Quanto aos procedimentos apresentados, cumpre consignar que, nos três batalhões e no CPC/3, nenhum é materializado em atos normativos administrativos, como resoluções ou portarias, todos os procedimentos decorrem de ordens orais ou registradas via comunicação formal entre os titulares de unidades e o comando superior (1º CRPM).

Conclui-se, na análise das respostas, que a falta de formalização dos procedimentos em atos normativos administrativos, como resoluções ou portarias, é uma preocupação significativa, pois a ausência de uma estrutura normativa pode levar à inconsistência na aplicação dos procedimentos e à falta de transparência no processo de auditoria.

Além disso, ordens orais ou comunicações informais podem deixar margem para interpretações variadas e podem não garantir a padronização e a eficácia necessárias no tratamento dos registros de atendimento integrados.

Isso tudo vai de encontro com o que preconiza o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management CBOK*). O presente guia, hoje adotado como diretriz da administração pública do Estado de Goiás, ressalta a importância da

formalização e padronização dos procedimentos para garantir a eficiência operacional e a qualidade dos resultados.

Outrossim, conforme consignado na revisão de literatura, Vasconcellos (2014) explica que o objetivo principal da auditoria de processos é avaliar o nível de conformidade com as diretrizes estabelecidas. Todavia, as diretrizes relacionadas a auditoria de RAI não são bem definidas no âmbito da PMGO, ao menos formalmente.

Um primeiro e pequeno passo para viabilizar soluções para esta problemática é a utilização de instrumentos de gestão administrativa para entender o todo do processo, como por exemplo o ciclo PDCA, acrônimo em língua inglesa para planejar (*plan*), executar (*do*), verificar (*check*) e agir (*act*).

Deming (1986, *apud* Ferreira, 2021, p.4) o definiu como uma metodologia de gestão utilizada para promover a melhoria contínua dos processos organizacionais, estabelecendo um ciclo de vida, um ciclo de funcionamento de determinado processo.

Figura 4 – Sugestão de aplicação do ciclo PDCA na sistemática da gestão dos processos de auditoria de RAI.



Fonte: Autor (2024).

4.2 RELEVÂNCIA DOS DADOS DO RAI PARA OS POLICIAIS MILITARES E UTILIZAÇÃO DOS DADOS NA ROTINA OPERACIONAL

Nesta etapa do presente trabalho, buscou-se aferir o impacto da cultura organizacional de cada unidade nas auditorias de RAI, bem como a utilidade, além da auditoria, de periodicamente analisar os registros de atendimentos e a relação das unidades policiais militares com as unidades policiais civis da mesma área territorial.

Segundo Chiavenato (2014), cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de condutas compartilhadas e aceitas entre membros de uma organização, as quais não estão necessariamente substanciadas em normas escritas.

Nessa esteira, constatou-se que, quanto à cultura organizacional, os militares que atuam no serviço operacional demonstram ciência da relevância da fidedignidade dos dados que devem ser inseridos no RAI.

Especialmente, nos três batalhões analisados, os Comandantes do Policiamento, em regra um oficial subalterno que comanda o policiamento nas ruas, são os responsáveis por reforçar este ideal nos seus pelotões. Tendo este também a atribuição de analisar os RAI realizados pela sua tropa no seu de serviço.

Por outro lado, um fato unânime consignado pelos comandantes dos batalhões foi uma recorrência inicial de erros em RAI's realizados por equipes que integravam os soldados (alunos soldados e recém-formados) dos últimos cursos de formação de praças (2023/2024).

A este fato, notou-se que os comandantes atribuíram aos erros uma capacitação pouca direcionada, neste aspecto de registro de atendimento.

Outro aspecto que buscou-se colher nas entrevistas foi a utilidade da análise periódica dos registros de atendimento e quais outras ações, além da correção do RAI, a auditoria fornece aos comandantes das unidades policiais militares.

Nessa toada, identificou-se novamente um padrão, pois os três comandantes assinalaram que o militar responsável, nas seções descritas outrora acima, pela auditoria é também um analista criminal.

Assim, durante as auditorias são realizadas, concomitantemente, atividades de análise criminal, atividades de inteligência, confecção de relatórios para o planejamento de operações, o planejamento de emprego de verba para serviço extraordinário remunerado e o planejamento de policiamento comunitário.

Desse modo, infere-se que, nestes batalhões, a atividade de auditoria de RAI tornou-se uma rotina administrativa não somente de homologação dos registros de atendimento, mas também um instrumento de subsídio para outras atividades operacionais e administrativas da unidade.

Isso ratifica o ensinamento por Chiavenato (2014), o qual leciona que os processos gerenciais, a exemplo a auditoria de RAI, são direcionados ao planejamento, organização, direção e controle dos demais processos realizados em uma organização.

Por fim, na pergunta que indaga a relação e integração com as unidades policiais civis da área territorial do batalhão, notou-se que os três comandantes detêm um canal de comunicação direto com os delegados das respectivas delegacias de polícia civil da área e como consignado acima anteriormente, quanto à auditoria dos RAI's, em caso de erros graves relevantes, dois dos três comandantes entram em contato diretamente com delegado da unidade realizadora do registro para possível correção. Sendo a regra seguir o procedimento descrito outrora.

Por outro lado, quanto aos registros realizados na plataforma RAI Virtual, na qual a própria pessoa ofendida/envolvida registra de forma *online*, em determinados crimes, a ocorrência, o batalhão policial militar somente, havendo incorreções no registro, envia ao CPC/3 a lista com os RAI's passíveis de adequação para esta seção enviar para supervisão da polícia civil para correção.

Nesse tema, inferiu-se da fala dos comandantes que a responsabilidade e alta atenção sobre os dados registrados no RAI reside substancialmente nas unidades policiais militares, uma vez que mesmo as unidades policiais militares realizando a auditoria de todos registros da sua área territorial, feitos pela PM, PC e RAI Virtual, e indicando as correções nos RAI's realizados extra-PM, a polícia civil é recalcitrante nas correções e na prevenção dos erros, assim ficou evidenciado em uma fala dos entrevistados.

Assim, nota-se que os dados que hoje constroem os indicadores criminais do Estado de Goiás, indicadores estes vitrine da excelência da atuação das forças de segurança do estado, são na sua imensa totalidade somente responsabilidade das unidades policiais militares.

Destarte, conclui-se que a falta de uniformidade nas ações as unidades policiais militares e civis, especialmente no que diz respeito à correção de erros em registros realizados na plataforma RAI Virtual, pode comprometer a qualidade e integridade dos dados.

Nesse sentido, preconiza o BPM CBOK que uma gestão eficaz dos processos envolve não apenas a implementação de procedimentos, mas também a integração de diferentes áreas e instituições para garantir a eficiência e eficácia das operações.

Igualmente, Hammer e Champy (1993) consignam a importância da melhoria contínua dos processos organizacionais, e isso inclui a identificação e correção de falhas em todas as etapas do processo. Portanto, para garantir a confiabilidade dos indicadores criminais, é essencial que as unidades policiais militares e civis trabalhem de forma colaborativa e adotem uma abordagem uniforme na gestão dos dados do RAI.

4.3 VISÃO ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE AUDITORIAS DOS REGISTROS DE ATENDIMENTOS E DESDOBRAMENTOS

Nesta seção, almejou-se explorar a função estratégica das auditorias, o melhoramento destas e a necessidade de normatização e padronização.

Nessa senda, indagou-se aos comandantes dos batalhões alfa, bravo e charlie quais ações podem ser adotadas na Polícia Militar do Estado de Goiás para prevenir as principais incorreções encontradas nos registros de atendimento.

Nessa questão, os três entrevistados convergiram na mesma resposta, a capacitação continuada da tropa e não necessariamente nos cursos realizados na academia de polícia militar, mas fazer uma espécie de reciclagem nas próprias unidades policiais militares. Nesse ponto, dois entrevistados consignaram que realizam aulas periódicas de registro de atendimento no próprio batalhão.

Além disso, notou-se na fala do entrevistado comandante do Batalhão-B que o efetivo da polícia militar é o menor causador de incorreções nos registros, este atribuiu precipuamente os principais erros aos registros realizados nas unidades de polícia civil e no RAI virtual. No entanto, consignou que no âmbito da PMGO as tropas especializadas são os efetivos que hoje precisam melhorar na confecção do registro.

Bem como, sugeriu um curso autônomo de preenchimento de RAI para todos militares e a simplificação da plataforma RAI Atendimento, pois considerou que esta apresenta muitos campos desnecessários.

Outro questionamento feito foi a necessidade de padronização das auditorias por meio da normatização dos processos. Novamente, um padrão na resposta, todos entrevistados assinalaram a necessidade de um manual de auditoria, além disso, há hoje a necessidade de criar

um POP⁴ “administrativo”, o qual constaria um manual de auditoria de RAI e outras rotinas administrativas.

Para os entrevistados a existência de um documento como este materializaria e irradiaria para toda corporação a cobrança institucional que existe especialmente para os comandantes de unidade operacionais convencionais.

No entanto, observa-se na visão dos entrevistados que a efetiva resolução dos problemas atuais da auditoria de RAI somente será feita quando houver uma cobrança institucional comum a todas as forças de segurança que utilizam o RAI, especialmente, à polícia civil.

Nesse sentido, visando à resolução dos desafios existentes atualmente, dois dos entrevistados consignaram o desejo da volta de um *status* anterior, o qual a unidade policial militar poderia auditar e corrigir todos os RAI's que foram registrados na sua área de atribuição territorial, seja ela realizado pela PM ou extra-PM.

Deste modo, verifica-se que a descentralização da responsabilidade dos dados do RAI seria para os entrevistados o cenário ideal hoje, isto é, quantos mais órgãos e autoridades realizando auditorias e tratamento dos dados registrados na plataforma RAI atendimento, de forma coesa, maior eficiência haveria na gestão deste processo.

Nota-se, com base unicamente na pesquisa do presente trabalho, uma intenção diligente e proativa dos gestores militares em tornar o processo de auditoria de RAI um instrumento controle efetivo dos registros de atendimentos, conforme preconiza Skrinjar (2013), a auditoria de processos visa também agregar valor ao processo auditado, melhorar os resultados do processo e dar aos gestores um processo confiável como fonte de tomada de decisão. No entanto, o processo de auditoria ainda esbarra nas questões apresentadas no decorrer deste trabalho.

Em geral, percebe-se que a parte ineficiente da gestão dos processos de auditoria dos registros de atendimentos integrados apresentada pelos entrevistados reside substancialmente em quatro fatores, conforme apresentados abaixo:

⁴ Procedimento Operacional Padrão / Polícia Militar do Estado de Goiás. 4ª edição – Versão 3 – Goiânia: PMGO, 2024. 320 p. ; il.

Figura 5 – Aplicação do diagrama de Ishikawa na identificação dos principais problemas na gestão de dos processos de auditoria de RAI



Fonte: Autor (2024).

Nessa senda, observa-se que atualmente a polícia militar alarga ainda mais suas atribuições, visto que atua na prevenção do crime, na repressão em ocorrências reativas, investiga conforme o caso e ainda trata e controla os dados que substancialmente compõem as estatísticas criminais do estado.

Isso tudo decorre de uma responsabilidade de resolver tudo, as vezes abraçada pela PM, as vezes imputada pelo estado e pela sociedade, conforme leciona Bayley (2006, apud Costa, 2017, p.68) “as atribuições da polícia podem ser direcionadas pela demanda do Estado ou pela população”.

Em síntese, com base nos ensinamentos apresentados pela literatura revisada neste trabalho e na expertise dos entrevistados, gestores máximos das unidades policiais militares analisadas, elaborou-se o presente quadro sinótico com as soluções viáveis para a problemática da gestão de processo de auditoria de registros de atendimentos integrados, cumprindo assim o

objetivo específico deste trabalho: propor recomendações com vistas ao melhoramento e padronização destas ações de controle.

Figura 6 – Principais soluções apresentadas pelos entrevistados para melhoramento da gestão dos processos de auditoria de RAI



Fonte: Autor (2024).

Consigna-se ainda que no âmbito do 1º CRPM, comando do policiamento da capital goiana, há um denominado grupo de trabalho, atuando pela CPC/3 (seção de planejamento operacional), onde este grupo atua também na análise de RAI's de todo regional.

Sendo também o responsável por condensar os relatórios realizados pelos batalhões da capital com RAI's realizados extra-PM e enviá-los para Supervisão da Polícia Civil do Estado de Goiás para devidas correções.

Por último, a fim de compreender os procedimentos de registro de atendimentos policiais realizados na plataforma RAI Virtual e a eficácia dos processos de auditoria, uma solicitação formal de dados foi enviada à Polícia Civil. Os resultados obtidos indicam que a

homologação dos registros na plataforma RAI Virtual é conduzida por servidores em regime de plantão, conforme regulamentado por portarias internas.

Além disso, consignou-se que a auditoria dos registros identificados pela Polícia Militar de Goiás como passíveis de correção é de responsabilidade da Gerência do Observatório de Segurança. Em relação a números, no ano de 2023, foram registrados 177.472 Registros de Atendimento Integrado (RAIs) na Delegacia Virtual, o que corresponde a 44,09% do total de registros da Polícia Civil no Estado, e 75.068 RAIs em Goiânia, representando 60,47% do total na capital.

Em que pese o fornecimento dos dados acima, a análise crítica destes torna-se obstada pela falta de detalhamento sobre os procedimentos de auditoria, dificultando uma avaliação precisa da eficácia dos processos de auditoria e a validade dos registros. Essa lacuna compromete a capacidade de compreensão dos critérios e métodos utilizados, destacando a necessidade de informações mais detalhadas para uma avaliação abrangente e precisa da eficácia dos registros de atendimentos policiais online e dos processos de auditoria associados.

5 CONCLUSÃO

Passados oito anos da implementação do sistema RAI no âmbito da SSP-GO, bem como transcorridos cinco anos da instituição da exigência de auditorias prévias dos registros, este trabalho de conclusão de curso buscou estudar a gestão de processos de auditorias prévias dos registros de atendimentos integrados realizados por unidades policiais militares do 1º Comando Regional de Polícia Militar (CRPM).

Outrossim, analisar o processo de auditoria dos RAI, identificar as metodologias empregadas, as seções/departamentos da UPM responsáveis pela auditoria, a regularidade das auditorias, a existência e funcionamento da integração com outras forças policiais, bem como propor recomendações com vistas ao melhoramento e padronização destas ações de controle.

Neste estudo, os resultados revelam que os comandantes analisam diariamente os registros, utilizando auditorias como principal instrumento de verificação da fidedignidade dos dados. No entanto, a falta de formalização dos procedimentos em atos normativos e a falta de uniformidade nas ações entre forças militares e civis representam preocupações, podendo comprometer a consistência e qualidade dos dados do RAI.

Outra descoberta notável demonstra que os registros são considerados cruciais pelos militares, subsidiando diversas atividades operacionais e administrativas. E como recomendações, a capacitação contínua da tropa e a normatização dos processos de auditoria,

juntamente com a descentralização da responsabilidade dos dados do RAI para melhorar a eficiência da gestão, isto é, conceder autonomia a qualquer titular de unidade policial para auditar os registros realizados na sua área de atribuição territorial.

Os resultados destacam e alinham-se com a literatura outrora citada, isto é, a importância da gestão eficiente dos registros de atendimento nas unidades policiais militares, demonstrando como as auditorias são essenciais para garantir a qualidade e confiabilidade dos dados. A falta de formalização dos procedimentos evidencia a necessidade de uma estrutura normativa mais sólida para garantir a consistência e transparência do processo de auditoria.

Além disso, a constatação de que os registros são utilizados para além da homologação, subsidiando diversas atividades operacionais e administrativas, ressalta sua relevância para a tomada de decisões e o planejamento estratégico das instituições de segurança pública. As implicações práticas incluem a capacitação contínua da tropa orientada a prática e a necessidade de normatização dos processos de auditoria para melhorar a qualidade dos dados.

Teoricamente, os resultados contribuem para uma compreensão mais aprofundada da dinâmica da gestão de registros de atendimento e destacam a importância da colaboração entre as diferentes instituições envolvidas na segurança pública para garantir a eficiência do processo.

Adiante, a limitação deste trabalho, apresenta-se na abordagem focada em uma única região e em um único contexto organizacional, ou seja, as unidades policiais militares do 1º Comando Regional de Polícia Militar (CRPM). Isso pode restringir a generalização dos resultados para outras regiões ou organizações policiais com realidades diferentes.

Com base nos resultados deste estudo, sugere-se que pesquisas futuras explorem a eficácia das práticas de gestão de auditoria de registros de atendimento em diferentes comandos regionais. Além disso, propõe-se a criação de um grupo de trabalho intrainstitucional no âmbito da primeira e terceira seção do estado-maior estratégico da PMGO, com militares de diferentes comandos regionais, para estudo da viabilidade de criação e implementação de um procedimento administrativo padrão, abrangendo diversas rotinas administrativas, inclusive a gestão de auditorias de RAI em questões de operacionalização, descentralização, capacitação, indicadores de padrão e resultado.

Quanto ao RAI Virtual, a falta de detalhes sobre os procedimentos de auditoria dos registros de atendimentos policiais desta plataforma fornecidos pela Polícia Civil limitaram a profundidade da pesquisa neste âmbito. Todavia, sugere-se que esta temática se torne objeto do grupo de trabalho citado acima para investigar a eficácia dos registros no RAI Virtual em diferentes contextos.

Por fim, este estudo destacou a relevância da gestão eficiente da auditoria dos registros de atendimento integrados nas unidades policiais militares, especialmente no contexto do 1º Comando Regional de Polícia Militar (CRPM). Ressalta-se a importância da normatização e padronização dos processos de auditoria, bem como a descentralização da responsabilidade dos dados do RAI como possíveis soluções para melhorar a eficiência da gestão. Essas conclusões contribuem não apenas para o entendimento aprofundado da dinâmica operacional das unidades policiais militares, mas também oferece um primeiro passo para o aprimoramento das práticas de gestão da auditoria dos registros de atendimento em instituições de segurança pública.

Portanto, este estudo adiciona um valor significativo ao conhecimento existente, destacando a importância de abordagens mais sistemáticas e colaborativas na gestão de dados críticos para a tomada de decisões e o monitoramento eficaz dos registros de atendimentos de segurança pública.

REFERÊNCIAS

BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – **ABPMP BPM CBOK V3.0**. Association of Business Process Management Professionals, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2024.

COSTA, Leon Denis da. Policiamento escolar: o trabalho policial em Goiânia-GO. **REBESP**, Goiânia, GO, ano 2017, Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/68222458/134-libre.pdf?1626833224=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPoliciamento_escolar_o_trabalho_policial.pdf. Acesso em: 10 abr. 2024.

FERREIRA, F. D. E. S. R. **UTILIZAÇÃO DO CICLO PDCA PARA MELHORIA DE QUALIDADE E AUMENTO DE PRODUTIVIDADE EM UMA MULTINACIONAL DO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS**. Orientador: Edilson Marques Magalhães. 2021. Dissertação (Mestrado) - Curso de PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA PROCESSOS – MESTRADO PROFISSIONAL, Universidade Federal do Pará, 2021, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufpa.br/bitstream/2011/14968/1/Dissertacao_UtilizacaoCicloPdca.pdf. Acesso em: 5 abr. 2024.

GOIÁS. Portaria - SSP nº 236/2019, instituir no âmbito da Secretaria da Segurança Pública o Sistema de Auditoria de Registros de Ocorrências e o Manual de Metodologia para Aferição de Indicadores Criminais e Operacionais de Segurança Pública e dá outras providências.

Portaria 0236/2019 - SSP. Goiânia, 2 jan. 2019. Disponível em: <https://goias.gov.br/seguranca/wp-content/uploads/sites/56/2019/04/portaria-n-0236-19-ssp-de-auditoria-abril-2019.pdf>. Acesso em: 20 out. 2023.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. PROCESSO, QUE PROCESSO?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, ed. 40, ano 2000, n. 4, p. 8-19, Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37770/36517>. Acesso em: 1 mai. 2024.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia da Corporação: Um Manifesto para a Revolução nos Negócios**. HarperBusiness, 1993.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, João. **Metodologia Científica na Era Digital**. São Paulo: Saraiva, 2017.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos - BPM**. São Paulo: Makron books do Brasil, 2011. 376 p.

PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; PARREIRA, Fábio José; SHITSUKA, Ricardo. **Metodologia da Pesquisa Científica [recurso eletrônico]**. 1. ed. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018. 1 e-book.

ŠKRINJAR, Rok; TRKMAN, Peter. Increasing process orientation with business process management: Critical practices. **International Journal of Information Management**, Reino Unido, ed. 1, n. 33, p. 48-60, 28 fev. 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401212000746>. Acesso em: 6 mar. 2024.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração de Produção e Operações**. 3. ed. Atlas, 2010. 728 p.

VASCONCELLOS, Vanderlei H. de C. et al. **Manual de Gerenciamento de Processos**. Vitória: Incaper, 2014. 44 p. (Incaper. Documentos, 229).

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA AOS COMANDANTES DE UNIDADES POLICIAIS MILITARES

1. Como é procedida a auditoria dos RAI's nesta unidade? Quais os principais critérios e a forma para avaliar? Há um militar ou seção responsável?
2. Há um procedimento instituído a ser seguido? Se sim, este procedimento é normatizado?
3. Utiliza-se algum recurso tecnológico ou/e de gestão de processos na realização das auditorias?
4. Levando-se em conta as particularidades desta unidade, quais os principais desafios para realização das auditorias?
5. Como são comunicados os resultados das auditorias e o que é feito com estes dados?
6. Os RAI's registrados diretamente na PC e no RAI Virtual, realizados na abrangência territorial do BPM, são objetos das auditorias? Se sim, como funciona a relação deste BPM com a respectiva delegacia de PC da área territorial?
7. Concomitantemente com a realização das auditorias é realizado algum outro processo, como por exemplo análise criminal, atividades de inteligência ou validação de TCO?
8. Que ações podem ser adotadas na corporação para evitar as principais falhas nos registros de atendimentos? E quais ações são implementadas neste BPM?
9. Quanto às auditorias em si, sob o aspecto estratégico, que ações podem ser adotadas para otimização na corporação? A padronização e a normatização são adequadas?
10. Atualmente, a principal fonte de dados dos indicadores criminais do Observatório da SSP-GO é o RAI. Nesse sentido, a responsabilidade destes dados deve descentralizada ou centralizada?
11. Na relação funcional e hierárquica com o comandante do CRPM e Comando Geral, quanto às auditorias ou simplesmente quanto ao RAI, há alguma exigência preestabelecida?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ENVIADO A SUPERVISÃO DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE GOIÁS

1. Como ocorre a auditoria/homologação dos registros de atendimentos realizados na plataforma RAI Virtual? Há um procedimento/documento que trata deste processo?

Resposta: A homologação dos registros de atendimento integrado é feita pelos servidores lotados nesta Supervisão e que trabalham em regime de plantão, com atendimento ininterrupto, 24 horas por dia.

2. Como ocorre a auditoria dos registros de atendimentos apontados/enviados pela PMGO como passíveis de correção?

Resposta: com relação a esta auditoria, o órgão responsável é a Gerência do Observatório de Segurança, da Secretaria da Segurança Pública, razão pela qual sugerimos o questionamento direto.

3. Em média quantos registros são realizados diariamente na plataforma RAI Virtual?

Resposta: No ano de 2023 - em relação ao qual é possível obter dados consolidados - foram feitos, pela Delegacia Virtual, 478.906 atendimentos. Este contato ininterrupto com o público resultou no registro de 177.472 RAIs, que representam 44,09% de tudo o que a Polícia Civil registrou no Estado naquele ano. Em relação a Goiânia, 75.068 RAIs deixaram de ser registrados nas unidades policiais, representando 60,47% do total.