

A GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO DE EMERGÊNCIA DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS¹

Emerson Bernardes da Silva²

Luiz Alberto Rodrigues Junior³

RESUMO

Esta pesquisa analisa a gestão da qualidade do serviço de atendimento de emergência da Polícia Militar de Goiás executado pelo Centro de Operações da PMGO (COPOM). O cidadão que sofre qualquer violação ou ameaça de violação de seus direitos tem o serviço de emergência da PMGO, via fone 190, à sua disposição como garantia para sua defesa e proteção. O objetivo desta investigação é medir, classificar e analisar qual o grau de qualidade dos serviços prestados pela Polícia Militar de Goiás (PMGO) por meio do COPOM. Adota-se a metodologia descritiva cumulada com a exploratória, com pesquisa de campo centrada na aplicação de questionários fechados para o público externo, com catalogação e classificação das chamadas recebidas durante o período de observação e análise do serviço, com uma abordagem quantitativa. Finalizando, encontraram-se resultados que permitiram inferências sobre a qualidade do serviço de *backoffice*, realizado pelo COPOM, tais quais, elevado índice de atendimentos de usos indevidos e de busca por informações diversas. Destacam-se os resultados que consideram o atendimento do COPOM como de qualidade ideal, apesar de o tempo de chegada da viatura no local da ocorrência não ter sido ideal para mais da metade da amostra. A atividade de *frontoffice* realizada pelas guarnições de rádio-patrolha (RP) junto aos solicitantes do serviço é considerada, no mínimo, ideal, para quase $\frac{3}{4}$ da amostra pesquisada, denotando qualidade satisfatória conforme a percepção que se tem desse serviço. Concluiu-se que esses resultados decorrem, em boa medida, da padronização dos procedimentos operacionais da corporação policial militar.

Palavras-chaves: Gestão, Serviço, Emergência, Polícia Militar, Qualidade.

¹ Artigo Científico apresentado para fins de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Organizacional, realizado pela FACE/UFG.

² Capitão QOPM – Oficial Aluno do Curso de Especialização em Gestão Organizacional, pela FACE/UFG.

³ Capitão QOPM – Oficial Aluno do Curso de Especialização em Gestão Organizacional, pela FACE/UFG.

ABSTRACT

This research analyzes the management of the quality of the emergency's service of the Military Police of Goiás. This service is accomplished by the Center of Operations of the Military Police (COPOM). The citizen that suffers any violation or threat of violation of their rights has the service of emergency of PMGO, through phone 190, at your disposal as warranty for your defense and protection. The objective of this research is to measure, to classify and to analyze which the degree and the quality of the services rendered by the Military Police of Goiás (PMGO) through COPOM. Adopted the methodology combined with a descriptive and exploratory, with field research focuses in the application of closed questionnaires for the internal and external publics, with cataloguing and classification of the calls received during the observation period and analysis of the service, with a quantitative and qualitative approach. Concluding, they were results that have allowed inferences about the quality of the backoffice service, accomplished by COPOM, such which, high index of services of improper uses and of search for several information. They stand out the results that consider the service of COPOM as of ideal quality, in spite of the time of arrival of the vehicle in the place of the occurrence it was not ideal for more of the half of the sample. The frontoffice activity accomplished by the radio-patrol garrisons (RP) close to the applicants of the service are considered, at least, ideal, for almost $\frac{3}{4}$ of the researched sample, denoting satisfactory quality according to the perception that is had of that service. It was ended that those results elapse, in good measure, of the standardization of the operational procedures of the corporation military police.

Words-key: Administration, Service, Emergency, Military Police, Quality.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho analisa a gestão do serviço de atendimento de emergência da Polícia Militar de Goiás. Este serviço é realizado pelo Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM). O COPOM é o órgão que organiza, coordena e executa a comunicação das Unidades Operacionais, responsável por estabelecer o elo entre o cidadão, que necessita de atendimento da Polícia Militar, e a rádio patrulha (RP - viatura) que presta o serviço operacional de emergência.

O cidadão que sofre qualquer violação ou ameaça de violação de seus direitos, de sua integridade física, psicológica, patrimonial, ou mesmo, contra a sua incolumidade, quase que instintiva e automaticamente recorre ao serviço de emergência da PMGO, via fone 190. Este contato gera a expectativa de atendimento para situações de risco que o cidadão pode encontrar no seu cotidiano.

Em função disso, esse serviço torna-se importante para a população em geral e sua qualidade vai influenciar a percepção que cada cidadão tem da PMGO, bem como vai formatar a representação positiva ou não da corporação policial militar na comunidade afetada. Todavia, sobretudo, é a qualidade desse serviço que vai propiciar um atendimento eficiente e eficaz das demandas populacionais de defesa e de proteção para se alcançar ou restabelecer a segurança pública.

O objetivo desta investigação é analisar a qualidade dos serviços prestados pela Polícia Militar de Goiás (PMGO) por meio do COPOM que é a unidade responsável pela atividade de atendimento de emergência da corporação. Para atingir esse desiderato, uma breve revisão bibliográfica pertinente ao tema foi feita. Nesta esteira de apresentação, para o entendimento do objeto a ser estudado, a descrição de suas características, seu histórico, sua forma de atuação, sua composição e suas tendências também foram relatadas.

2. TRATAMENTO METODOLÓGICO

Para se obter os resultados esperados, a metodologia adotada nesta pesquisa foi caracterizada no que tange: a) ao tipo de pesquisa; b) a abordagem da pesquisa; c) o método de coleta de dados d) os instrumentos de coleta de dados e, por fim, e) a determinação da amostra a ser pesquisada no universo populacional.

Escolheu-se o caminho da pesquisa descritiva cumulada com a exploratória que para Mattar (1999, p.80) “[...] visa promover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Este tipo de pesquisa é também muito utilizado para a clarificação de conceitos. Por exemplo, clarificar o conceito de grau de satisfação, que será um dos pilares desta investigação.

A abordagem da pesquisa foi quantitativa, uma vez que, permite a classificação da prestação do serviço de atendimento de urgência do COPOM, além de traduzir objetivamente, quando pertinente, quadros estatísticos que permitam uma visão panorâmica do fenômeno a ser estudado. As variáveis que foram analisadas referem-se à percepção da atividade de *backoffice*, ou seja, o contato com o telefonista, via telefone 190, e, depois, a percepção sobre o tempo de expectativa de chegada da viatura no local do chamamento da ocorrência e, finalmente, o contato propriamente dito com o cidadão requisitante do serviço de emergência da PMGO.

A primeira razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. Ela é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística.

De acordo com Sâmara e Barros (2002, p. 30) “daí a necessidade de esses estudos serem elaborados a partir da elaboração de amostras da população, utilizando-se a estatística para esse fim, pois o que se pretende é extrapolar os resultados obtidos na amostra em estudo para determinada população.

A população alvo caracterizada nesta pesquisa é a que se refere ao total de ligações recebidas pelo COPOM, num período de 15 dias, com média diária de 2.200 ligações. Ressalte-se que, todavia, somente serão consideradas para efeito desta pesquisa aquelas chamadas que originarem ocorrências policiais militares. A média diária dessas chamadas é de 304, conforme os estudos de Silva e Rodrigues Junior (2010). Dessa forma, a expectativa para os 15 dias é de 4.560 ocorrências policiais militares.

Para Barbetta (1999) população alvo é o conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo e amostra é a parte representativa do universo. Para que uma amostra represente com fidedignidade as características do universo, deve-se levar em consideração a extensão do universo, os recursos existentes, o nível de confiança estabelecido e o erro máximo permitido.

Buscou-se o nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%. A amostra constituiu-se de 365 usuários do serviço de emergência da PMGO em Goiânia, sendo encontrada por meio da aplicação da fórmula para o cálculo o tamanho da amostra.

Quanto a isso, Barbetta (1999, p.58) afirma que “um primeiro cálculo do tamanho da amostra pode ser feito, mesmo sem conhecer o tamanho da população, através da seguinte expressão”:

$$\frac{n_0 = 1}{e^2} \quad \frac{n_0 = 1}{(0,05)^2} \quad \frac{n_0 = 1}{0,0025} \quad n_0 = 400$$

Conhecendo o tamanho N da população, que nesse trabalho foi identificado por 4560 usuários, pode-se corrigir o cálculo anterior por:

$$\frac{n = N * n_0}{N + n_0} \quad \frac{n = 4560 * 400}{4560 + 400} \quad \frac{n = 1.812.000}{4960} \quad n = 365$$

Portanto, 365 é o número de questionários a serem aplicados.

Legenda: a) n_0 = amostra inicial; b) n = amostra final; c) e = margem de erro; d) N = população.

Os métodos de coleta de dados determinam a maneira como os dados serão obtidos no projeto (Samara e Barros, 2002). Os principais métodos utilizados para a coleta de dados são: observação, *survey*, pesquisa-ação, estudo de caso e estudo historiográfico.

O método utilizado para a coleta de dados foi o *survey* ou levantamento, que segundo Malhotra (2001) consiste em um questionário estruturado dado a uma amostra de população e é destinado a coletar informações específicas dos questionados. Há algumas vantagens na utilização desse método, onde sua aplicação é relativamente simples e os dados obtidos são confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas.

Para este estudo de caráter quantitativo utilizou-se o questionário, que tem por objetivo realizar medições de variáveis ou conceitos. Na elaboração dos questionários foram utilizadas perguntas fechadas, onde o entrevistado escolheu entre respostas pré-determinadas. A Tabulação dos dados foi realizada no software Excel.

A pesquisa teve início no mês de maio de 2010, com a elaboração do tema, definição do problema e dos objetivos, que de acordo com Barbetta (1999, p.15) “os objetivos de uma pesquisa devem ser elaborados de forma bastante clara, já que as demais etapas da pesquisa tomam como base estes objetivos”.

No mês de junho de 2010, iniciou-se a revisão teórica, procurando embasamento teórico para ter respaldo na elaboração dos questionários e posterior análise das respostas obtidas, iniciadas no mês de outubro de 2010.

Foram catalogados os atendimentos realizados pelo COPOM no período compreendido entre os dias 29 de junho à 13 de junho de 2010, totalizando 15 dias observados. Também foram distribuídos 365 questionários de perguntas fechadas para as

viaturas das diversas unidades da grande Goiânia no início do serviço, sendo 182 no turno diurno e 183 no turno noturno, no mesmo período. Foi solicitado aos comandantes das guarnições que recomendassem aos cidadãos, requisitantes do serviço policial militar, que respondessem ao questionário, depois do atendimento policial militar prestado.

Antecedendo a aplicação dos questionários a aplicação de um pré-teste de 15 questionários, onde foram distribuídos a uma pequena amostra dos entrevistados, com o objetivo de eliminar problemas potenciais, depois recolhidos e reformulados conforme as anotações dos entrevistados. Do total de 365 questionários distribuídos, foram devolvidos 285 respondidos que foram devidamente tabulados e analisados.

Segue abaixo um quadro mostrando a síntese da metodologia e dos procedimentos metodológicos, que tem como finalidade resumir o que foi tratado e facilitar o entendimento do mesmo.

Quadro 1: Síntese da metodologia.

Tipo de pesquisa →	☐ Exploratória cumulada com descritiva
Abordagem →	☐ Quantitativa com aspectos qualitativos
Método de coleta →	☐ Survey
Instrumento de coleta →	☐ Questionários
População alvo →	☐ Universo de 4.560 usuários do serviço
Amostra Virtual →	☐ 365 usuários do serviço/ Amostra Real → 285 usuários

Fonte e elaboração: Os autores (2010).

Após a coleta, os dados foram tabulados no software Excel, mostrando a porcentagem das respostas obtida pelos usuários. Foram apresentadas as análises dos resultados da pesquisa de campo realizada com os usuários do serviço de atendimento de emergência da PMGO no recorte temporal determinado em gráficos para uma melhor visualização. A análise foi apresentada com respaldo na fundamentação teórica e os dados coletados nessa pesquisa envolvem os 285 questionários respondidos.

Os questionários foram compostos por 07 perguntas semi-abertas para a caracterização sócio-econômica-educacional do entrevistado. Foram compostos também por outras 04 perguntas semi-abertas para avaliar a prestação e a percepção da qualidade do serviço ora *sub studio*. O modelo do questionário encontra-se no apêndice A. Os resultados são apresentados e tratados por assunto, com análises pertinentes aos seus desdobramentos teóricos conceituais, como também, práticos.

3. QUADRO TEÓRICO

Nas últimas décadas têm ocorrido profundas mudanças. A globalização e o avanço da tecnologia mudaram o comportamento humano impondo novas necessidades e aumentando consideravelmente o nível de exigência da população. Cotidianamente as organizações estão sendo mais cobradas, sendo assim, as que não atenderem as necessidades da sociedade correm o risco de sofrerem profundas mudanças ou até mesmo de desaparecerem. Todavia, isso não ocorre no serviço público, devido ao seu caráter social e não mercadológico. Dentre os serviços públicos um se destaca com grandes demandas: é a segurança pública. Sentir-se bem e seguro é condição de uma vida saudável. Toda organização pública busca adotar uma estrutura para prestar serviços ditos de qualidade. Um grande desafio é a dificuldade de conhecer como essa qualidade é percebida e entendida pelos cidadãos.

Antes de fundamentar-se teoricamente todo o aparato conceitual pertinente ao tema e aos assuntos deste trabalho, uma breve caracterização do Centro de Operações da PMGO será feita, para logo em seguida, tratar da qualidade dos serviços de emergência na corporação policial militar goiana.

3.1 Centro de Operações Policiais Militares (COPOM)

Na cidade de Goiânia, na década de 70, observaram-se os primeiros registros da comunicação policial, nos moldes que hoje se conhece, sendo que o COPOM da Polícia Militar de Goiás estava situado na Rua 4, Setor Central, local onde agora funciona o Centro de Convenções de Goiânia e estava anexo à Companhia de Rádio Patrulha.

No ano de 1976, suas instalações passaram para o prédio do Quartel da Ajudância Geral, localizado na Av. Contorno nº 879, Setor Central, onde esteve instalado até julho de 2006.

Em julho de 2006, após dois anos de planejamento e obras, o COPOM teve suas instalações transferidas para o Centro Integrado de Atendimento a Emergências – CIAE, localizado no Complexo da Segurança Pública do Estado de Goiás, no Setor Aeroviário. Este projeto foi desenvolvido num esforço conjunto entre o Governo do Estado de Goiás e o Governo Federal, através da Secretaria Nacional de Segurança Pública, visando integrar o trabalho de atendimento ao cidadão, reunindo no mesmo espaço físico a Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militares, Defesa Civil e IML.

O sistema utilizado atualmente é o Sistema Integrado de Segurança Pública (SISP), para geração, registro, empenho de recursos e contabilização dos atendimentos. No desenvolvimento de suas atividades de atendimento de emergência e segurança, o COPOM conta hoje com um efetivo de 170 policiais militares efetivos, sendo 103 homens (60,6%) e 67 mulheres (39,4%), divididos em cinco equipes comandadas por um capitão QOPM (Coordenador de Operações), auxiliado por um tenente (Supervisor de atendimento), um corpo administrativo composto por um oficial intermediário (Subcomandante), dois oficiais subalternos, um chefe da Seção Administrativa (SAD) e outro chefe da Seção de Instrução, Controle e Qualidade do Atendimento (SICQA), um sargento e dois soldados auxiliares, todos comandados por um Major.

Atualmente, o COPOM tem uma média diária de 2.207 atendimentos (COPOM, 2010). Esses atendimentos são classificados em: ocorrências, informações, uso indevido e ligações repetidas.

3.2 A Qualidade do Serviço de Emergência

A Polícia Militar de Goiás é uma das organizações do serviço público que visa compor os “sistemas de operações de serviços” destinados a atender os cidadãos, representados por pessoas físicas ou jurídicas.

Para entender como o serviço de atendimento de emergência da PMGO, via fone 190 (COPOM), é estruturado e oferecido, passa-se a caracterizá-lo, para, logo em seguida dissertar sobre a fundamentação teórica dos serviços. Para uma compreensão mais aprofundada dessa esfera de gestão, uma pergunta deve ser feita. Como se compreende o serviço de emergência da PMGO?

A palavra “serviço” pode ter vários significados. Alguns a utilizam como um sinônimo de trabalho, enquanto outros acreditam que é algo que acontece somente em órgãos públicos. Nenhum desses pensamentos está errado, mas eles representam apenas uma pequena parte da complexidade que envolve esse conceito. Um gerente de serviços deve entender claramente o que significa um serviço e um oficial de polícia é um gestor de serviços de segurança, uma vez que procura entregar à comunidade esse bem intangível.

Pesquisando a literatura especializada, pode-se encontrar um amplo conjunto de definições para serviços. Para Vargo e Lusch (2004, p. 334) serviço é “a aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de ações, processos, e atuações para o benefício de uma outra entidade ou de si próprio (auto-serviço)”. Já para Zeithaml e Bitner (2003, p. 28) “serviços são ações, processos e atuações”. Destaca-se também a definição de Bowen e Ford (2002, p. 449) para os quais “um serviço intangível

inclui todos elementos que juntos são responsáveis por criar uma experiência memorável para o cliente em um determinado momento do tempo”.

Há outros ainda como Lovelock e Wright (2001, p. 5) que dizem que o serviço “é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”. Arremata Kotler (1998, p. 412) afirmando que “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”.

Didaticamente, conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 224), a literatura dominante também exemplifica que os serviços são destacáveis em virtude de certas particularidades, dentre elas registram-se as seguintes: Intangibilidade: Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados e nem pertencem ao cliente como os bens manufaturados. Por isso, a avaliação da qualidade dos serviços é um pouco mais complicada, pois depende da percepção de algo que as pessoas não podem ver ou tocar, apenas sentir.

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 204) “serviço é um tipo de produto essencialmente intangível que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas à venda e que não resultam na propriedade de algo”. Isso indica que serviços são benefícios que não podem ser estocados e nem pegados, mas de alguma forma são intrínsecos ao produto.

Essa diferenciação é extremamente difícil “definir um produto puro ou um serviço puro” conforme as lições de Bateson e Hoffmam (2001, p. 33). Um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento “produto” no serviço que o consumidor recebe.

Para esclarecer melhor o conceito, produto é algo que o cliente compra e leva ou de alguma maneira usa. Se não é físico, se não é algo que se pode levar embora ou consumir, então, entende-se como um serviço.

Já Kloter e Armstrong (2003, p. 224), afirmam que “a intangibilidade dos serviços, significa que eles não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra”. Continuam lecionando Kloter e Armstrong (2003, p. 224), que “a inseparabilidade significa que estes não podem ser separados de seus fornecedores”, sejam eles pessoas ou máquinas. A variabilidade dos serviços significa que a qualidade deles depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos. Por fim, para esses autores “o perecimento dos serviços significa que eles não podem ser armazenados para venda ou uso posterior”.

Outras características se destacam para caracterizar um serviço, são elas, conforme Kloter e Armstrong (2003, p. 224):

INTANGIBILIDADE: Os serviços estão relacionados com percepções e experiências. A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente tende a ser subjetiva. As evidências físicas do serviço têm um papel fundamental (instalações, aparência dos funcionários, etc.).

SIMULTANEIDADE: Os serviços não podem ser estocados. O tempo de prestação do serviço é um elemento crucial. A sincronização entre a capacidade e a demanda é um problema crítico em serviços. Nos serviços existe uma grande sobreposição entre produto e processo. A garantia e o controle de qualidade devem atuar no processo, inclusive no momento da prestação do serviço. A recuperação de falhas é indispensável, pois os erros no processo são imediatamente percebidos pelo cliente. Nos serviços existe uma grande interface entre as funções de operações e marketing.

PARTICIPAÇÃO: O cliente pode assumir diferentes papéis no processo de prestação do serviço, inclusive como co-produtor do mesmo. O processo e o resultado do serviço são influenciados pela participação cliente, por isto, a gestão do cliente é essencial. A participação do cliente requer que os funcionários de contato tenham habilidades interpessoais. O grau de participação determina a escolha da tecnologia de processo que interage com o cliente. A produtividade em serviços depende da participação do cliente.

Estas três características marcantes na gestão dos serviços são também abordadas por Churchill Jr. e Peter (2000) que as classificam e sistematizam conforme apresentado. Com essas características marcantes, os serviços emergem nas organizações e assumem um

papel protagonista. Todavia, uma pergunta aparece. É possível uma organização ser cliente dela mesma em alguns serviços, principalmente de *backoffice*? A resposta é positiva. Para entender melhor essa questão define-se *backoffice* por: “retaguarda e está associado aos departamentos administrativos de uma empresa, departamentos que mantêm nenhum ou muito pouco contato com os clientes” (KING, 2000, p. 13). No *backoffice* grande parte das atividades executadas pela empresa ocorrem dentro da empresa. Por exemplo, os departamentos de informática, contabilidade e recursos humanos. O *backoffice* também fornece o apoio ao *frontoffice* e “garante que as operações necessárias para a administração da empresa sejam realizadas” (REYNOLDS, 2001, p. 5).

Corrêa e Giansesi, (1995. p. 2) corroboram afirmando que deve-se focar um indicador que reforça a importância crescente dos serviços decorrentes da nova forma de pensar as operações dentro das organizações, com a introdução do conceito de "cliente interno". Esses autores enfatizam que “a boa gestão desta relação poderia contribuir com a quebra das barreiras organizacionais, gerando a integração das diversas funções da empresa, concorrendo para o alcance dos seus objetivos estratégicos”.

Segundo essa avaliação, conforme os autores supracitados (Corrêa e Giansesi, 1995) para cada uma destas funções-clientes existem requisitos de qualidade, prazo e custos, os quais podem ser as bases para a própria avaliação de desempenho das funções-fornecedoras. Evidencia-se, então, a importância de gerenciar os serviços internos por meio de um enfoque baseado nas necessidades dos usuários desses serviços. Todos os serviços internos devem estar, portanto, visando o atendimento do consumidor final da empresa. E trasladando esse paradigma para a PM, essa seria a finalidade da Base Administrativa.

Seguindo o proposto por esses autores, esses serviços devem ser colocados dentro de um contexto de Gestão Estratégica dos Serviços, conforme a missão de cada departamento

de apoio, com base em uma análise da rede interna de serviços, garantindo que os objetivos de cada departamento estejam coerentes com os objetivos estratégicos da PM como um todo.

Os objetivos estratégicos delineados pela PM, segundo esta forma de pensar as operações nas organizações, deveriam ser difundidos para todos os comandantes dentro da corporação e, no limite, a todos os policiais militares também, estabelecendo um padrão coerente de decisões para que as ações, seja em que nível for, contribuam para os objetivos estratégicos da organização.

Como o contato com o cliente ocorre nos processos de linha de frente, pode-se considerar que o encontro de serviço ocorre nessa parte do sistema de operações. Assim, o encontro de serviço pode se dar no contato pessoal (direto ou indireto) e/ou no contato não-pessoal. Entretanto, é importante lembrar que os processos de retaguarda servem para apoiar o encontro de serviço. É necessário que haja uma perfeita integração entre os processos de linha de frente e os processos de retaguarda para que o encontro de serviço possa realmente satisfazer o usuário.

É no encontro de serviço que o cliente percebe a qualidade do serviço. Por isto, o gerente de serviços deve priorizar recursos para as atividades que estão envolvidas ou causam impacto no encontro de serviço. Esta noção é importante, pois focaliza os esforços da gerência no encontro de serviço. Mesmo que as atividades de retaguarda sejam excelentes, isto será inútil se elas não contribuírem para a melhoria das atividades de linha de frente. Assim, em qualquer atividade realizada nas operações de serviços, na retaguarda ou na linha de frente, o foco deverá estar no “encontro” das operações com o cliente.

Para entender melhor o sistema de operações de serviços, deve-se considerar as duas dimensões de um serviço: o processo e o resultado. O processo de produção do serviço corresponde a “como” o cliente recebe e vivencia o serviço. O resultado do processo que

produz um determinado serviço corresponde a “o que” o cliente recebe, ou seja, os benefícios que permanecem com o cliente quando o processo de produção termina.

Em ambos os casos tanto o processo quanto o resultado são afetados pela expectativa do cliente. Pode-se dizer que as expectativas do cliente são as idéias prévias que ele tem do serviço, ou seja, é o que ele espera do serviço. Além disso, o cliente tem necessidades, ou seja, ele precisa de comida, de segurança e de conforto, de amigos, de uma família, de reconhecimento profissional, etc. Por isso, pode-se afirmar que as expectativas do cliente são formadas a partir de suas necessidades, pois ele espera que o serviço possa atender a uma necessidade sua que ainda não foi satisfeita.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 240) , “A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado”. Corrobora essa visão Kotler (1998) ao definir a satisfação caracterizando-a como sensação de prazer ou de frustração originada da comparação do desempenho esperado pelo serviço em relação às expectativas da pessoa. Kotler enfatiza que a plena satisfação cria uma afinidade emocional com o serviço e não somente uma preferência racional. Isso se desdobra em uma alta lealdade do consumidor ao fornecedor do serviço desejado e correspondido.

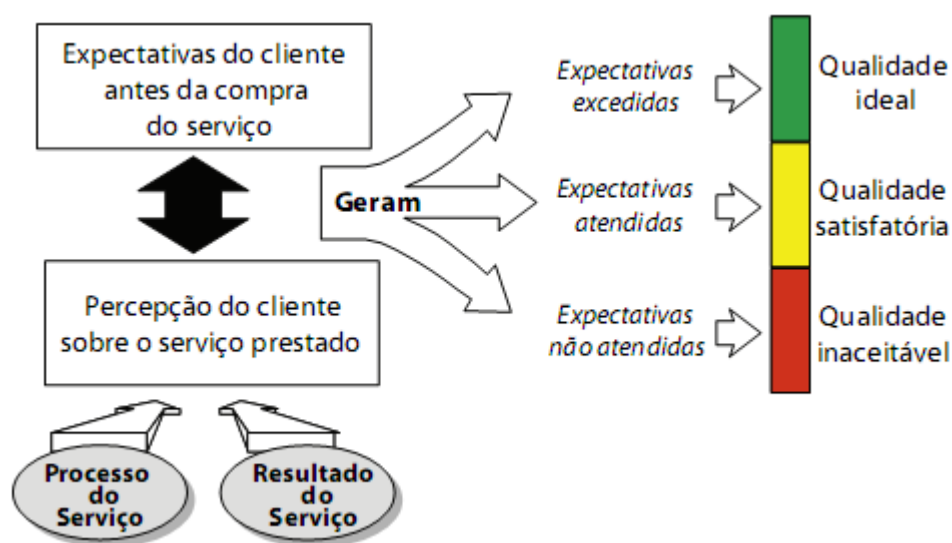
Portanto, pode-se afirmar que existem três situações na relação entre expectativas e percepções dos clientes:

Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa.

Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.

Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é ruim.

É fundamental que o gerente de serviços conheça as necessidades e as expectativas dos seus clientes. Só assim o gerente terá condições de começar a desenvolver ações que possam melhorar a percepção do cliente.

FIGURA 1 – DIAGRAMA DE EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES DO SERVIÇO

Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, p. 80).

3.3 Qualidade nos serviços

Com essa fundamentação torna-se melhor compreensível a gestão do serviço de atendimento de emergência da PMGO, via COPOM – 190, que sustentado na tendência administrativa da Qualidade Total pode aprimorar cotidianamente seus processo e também seus resultados, uma vez que, o conceito de qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente.

Obviamente a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas, todavia, também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, etc. Paralelamente a esta evolução do conceito de Qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o Mercado. Pouco tempo depois se percebeu que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a Qualidade não

era suficiente para seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi então estendido para outras entidades envolvidas com as atividades da empresa.

O termo Qualidade Total representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os "*stakeholders*" (entidades significativas na existência da empresa) e também da excelência organizacional da empresa.

Considerando a Qualidade Total como o estado ótimo de eficiência e eficácia na ação de todos os elementos que constituem a existência de uma empresa tem-se a necessidade de modelação de sua organização e o contexto no qual ela existe. Ao resultado desse processo de modelagem dá-se o nome de Modelo Referencial para Gestão da Qualidade (ARAÚJO, 2001).

Em síntese, pode-se afirmar que a Qualidade Total é o conjunto de características de todo produto e serviço ou relação planejada, praticada e verificada, visando superar as "expectativas de satisfação das pessoas envolvidas".

A Gestão pela Qualidade Total (GQT) significa criar, intencionalmente, uma cultura organizacional em que todas as transações são perfeitamente entendidas e corretamente realizadas e onde os relacionamentos entre funcionários, fornecedores e clientes são bem-sucedidos (CROSBY, 1998).

A literatura aponta basicamente 10 Princípios da Qualidade Total, são eles: a) Total satisfação dos clientes; b) Desenvolvimento de recursos humanos; c) Constância de propósitos; d) Gerência participativa; e) Aperfeiçoamento contínuo; f) Garantia da qualidade; g) Delegação; h) Não aceitação de erros; i) Gerência de processos e j) Disseminação de informações.

A Qualidade Total é uma filosofia de gestão baseada na satisfação dos clientes internos e externos envolvidos na empresa, como já foi bastante dito, ou seja, é um meio para atingir os objetivos e resultados desejados, e como tal, faz uso de um conjunto de técnicas e

ferramentas integradas ao modelo de gestão. Sendo assim a seguir serão mostradas algumas ferramentas para a Gestão de Qualidade.

A Ferramenta 5S não é apenas um programa, mas uma filosofia de vida. Com o objetivo de tornar o ambiente de trabalho mais agradável e seguro. Este trabalho é considerado a base para se atingir a Qualidade Total. Mediante treinamento e conscientização, os colaboradores são incentivados a implementarem ações de melhoria para cada um dos princípios do 5'S. São eles: SEIRI (organização e senso de utilização); SETON (arrumação e ordenação); SEISO (Limpeza); SEIKETSU (padronização) e SHITSUKE (disciplina).

No entanto, um programa 5S pode causar grandes transformações no ambiente de trabalho e alcançar resultados muito além do que se poderia supor de um programa assim tão aparentemente despretensioso (SENAC, 1992).

Por meio do 5S, os colaboradores são envolvidos na melhoria de tudo o que os rodeia e rodeia o seu trabalho, são convidados a usar sua criatividade e dar soluções, pessoais e em grupo, para pequenas melhorias, localizadas. Com isto, as pessoas começam a se sentir autorizadas a gerar mudanças, a gostar de realizar mudanças, e a tomar gosto por esta participação em melhorias que as afetam diretamente. Assim, aplicado corretamente, o programa 5S tem se mostrado a ferramenta mais eficaz para criar nas pessoas um senso de "pertencimento" que dá origem à motivação para participar mais fundo e contribuir melhor em todas as atividades. (SENAC, 1992).

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Conforme se argumentou até agora, na linha de frente ocorrem as interações cliente/organização, que podem se dar no contato pessoal (viatura policial militar) ou no contato não-pessoal (COPOM). Essa fase é importantíssima uma vez que as atividades de linha de frente são fundamentais para a percepção do cliente. A dificuldade de padronização das atividades de linha de frente requer que os funcionários de contato tenham mais liberdade

para tomar decisões de forma a atender melhor às necessidades dos usuários. Ressalte-se que na PMGO o Procedimento Operacional Padrão (POP) é uma ferramenta bastante difundida e cobrada.

As atividades de retaguarda servem para apoiar o processo de prestação do serviço que ocorre na linha de frente, sendo que há pouco ou nenhum contato entre a organização e o cliente. Outro elemento importante do sistema de operações de serviços é a linha de visibilidade. O termo “linha de visibilidade” é usado para indicar a separação entre a linha de frente e a retaguarda. Assim, as atividades de linha de frente (que são visíveis para o cliente) estão à frente da linha de visibilidade e as atividades de retaguarda (que são invisíveis para o cliente) estão atrás desta linha.

Isto posto, foi realizada a pesquisa de campo que foi delineada da seguinte forma. Foram catalogados os atendimentos realizados pelo COPOM no período compreendido entre os dias 29 de junho e 13 de julho, totalizando 15 dias observados. Também foram distribuídos 365 questionários de perguntas fechadas para as viaturas das diversas unidades da grande Goiânia no início do serviço, sendo 183 no turno diurno e 182 no turno noturno. Foi solicitado aos comandantes das guarnições que recomendassem aos cidadãos, requisitantes do serviço policial militar, que respondessem ao questionário, depois do atendimento policial militar prestado. Foram devolvidos 285 questionários respondidos e 80 em branco. Os policiais militares que devolveram os questionários em branco alegaram que não encontraram os solicitantes para preenchimento, ou que as pessoas se recusaram a preencher ou não se sentiam confortáveis para tal atividade.

4.1 DADOS DOS ATENDIMENTOS DO COPOM

O quadro 2 sintetiza os atendimentos do COPOM no período determinado na pesquisa de campo, trazendo com bastante clareza as informações para o desdobramento das análises pretendidas.

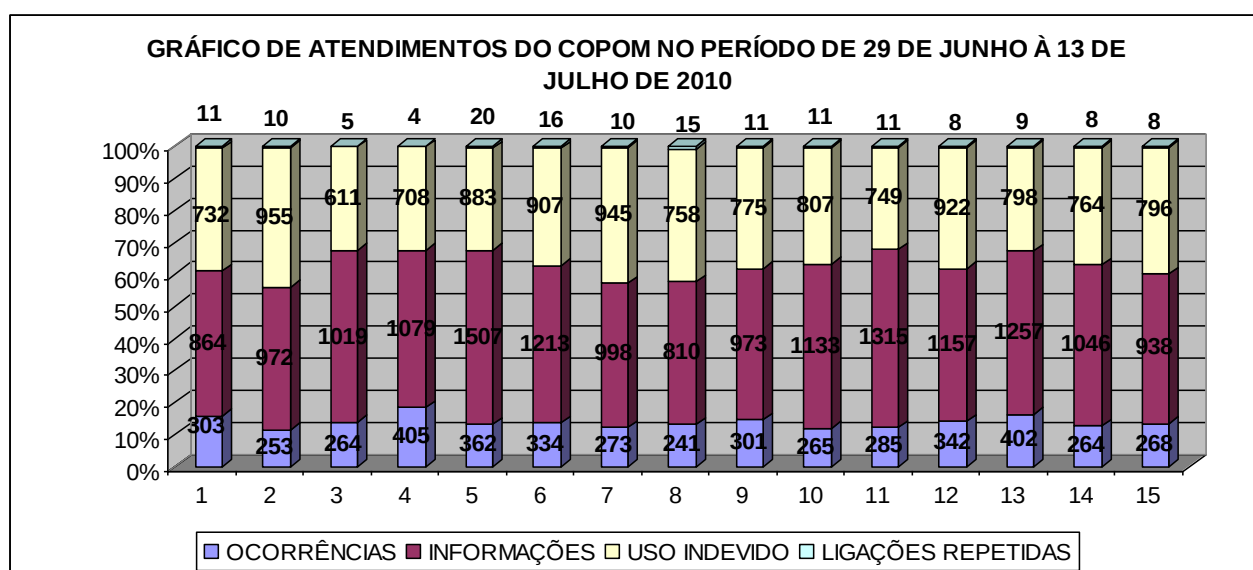
QUADRO 2

RELATÓRIO DE ATENDIMENTOS DO COPOM NO PERÍODO DE 29 DE JUNHO À 13 DE JULHO DE 2010						
DATA	SEMANA	OCORRÊNCIAS	INFORMAÇÕES	USO INDEVIDO	LIGAÇÕES REPETIDAS	TOTAL
29/jun	TERÇA	303	864	732	11	1910
30/jun	QUARTA	253	972	955	10	2190
1/jul	QUINTA	264	1019	611	5	1899
2/jul	SEXTA	405	1079	708	4	2196
3/jul	SÁBADO	362	1507	883	20	2772
4/jul	DOMINGO	334	1213	907	16	2470
5/jul	SEGUNDA	273	998	945	10	2226
6/jul	TERÇA	241	810	758	15	1824
7/jul	QUARTA	301	973	775	11	2060
8/jul	QUINTA	265	1133	807	11	2216
9/jul	SEXTA	285	1315	749	11	2360
10/jul	SÁBADO	342	1157	922	8	2429
11/jul	DOMINGO	402	1257	798	9	2466
12/jul	SEGUNDA	264	1046	764	8	2082
13/jul	TERÇA	268	938	796	8	2010
TOTAL		4562	16281	12110	157	33110
MÉDIA DIÁRIA		304	1085	807	10	2207
PERCENTUAL %		13.8%	49.2%	36.6%	0.4%	100%

Fonte: COPOM (2010). Elaboração: Os autores (2010)

Infere-se que, conforme demonstra a Quadro 2 e o Gráfico 1 infrapositionado, há um número relevante de atendimentos de usos indevidos, que representam mais de 36% dos atendimentos. Outro fator destacável é o alto índice de procura pelo serviço com o objetivo de se obter informações, com registro de quase 50% do total de atendimentos computados.

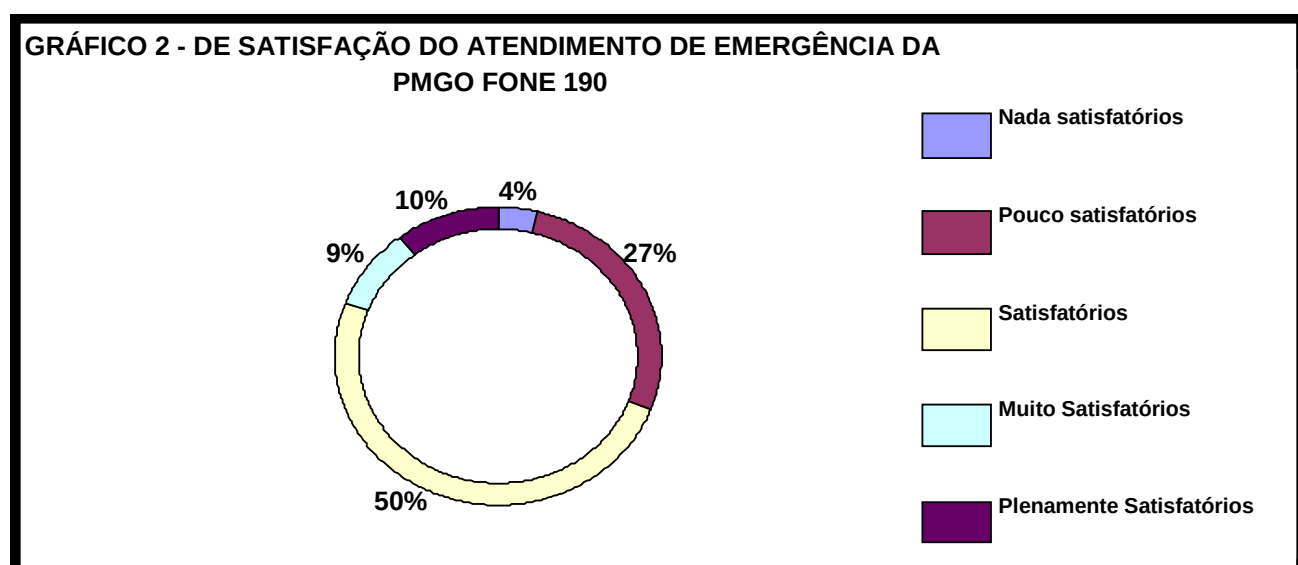
GRÁFICO 1



Fonte: COPOM (2010). Elaboração: Os autores (2010)

4.2 DADOS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO

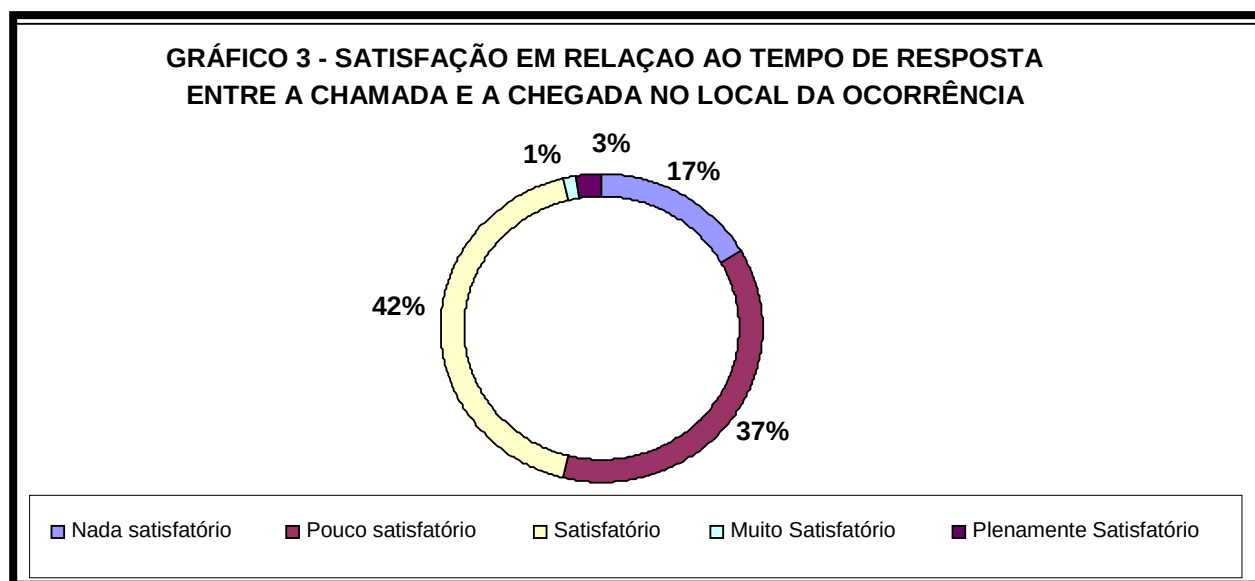
A pesquisa de satisfação revela alguns dados interessantes sobre o serviço de atendimento de emergência da PMGO, conforme é apresentado no Gráfico 2. Quando somados os conceitos de satisfatório, muito satisfatório e plenamente satisfatório tem-se um percentual de 69%, portanto um grau elevado de satisfação do público atendido via telefone 190. Considerando que a percepção de “plenamente satisfatório” e “muito satisfatório” enquadram-se dentro do conceito de prestação de serviço ideal, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Giansesi e Corrêa (1994), pode-se afirmar que 19% dos pesquisados reputam o serviço de emergência da PMGO com a qualidade ideal, nesta mesma linha de raciocínio, pode-se considerar que a percepção de “satisfatório” enquadra-se no conceito de qualidade aceitável, portanto, representando 50% da amostra pesquisada. Somente 31% informaram estar “pouco” ou “nada” satisfeitos com o serviço de emergência (COPOM) da PMGO, o que leva a crer que não tiveram suas expectativas atendidas e, por conta disso, consideraram o serviço inaceitável.



Fonte: Pesquisa de campo dos autores (2010). Elaboração: Os autores (2010)

O tempo de resposta entre a chamada do cidadão junto ao COPOM e a chegada da viatura no local solicitado foi considerado satisfatório por 42% da população pesquisada. O gráfico 3 revela ainda que 54% dos questionados considera nada satisfatório ou pouco satisfatório o tempo de resposta da PMGO.

Esse gráfico alerta para um déficit de aceitabilidade no processo de prestação do serviço de emergência da PMGO. Esse déficit do tempo de resposta da PMGO produz a percepção de um serviço inaceitável em 54% dos casos, conforme a classificação de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Giansi e Corrêa (1994). O serviço é considerado ideal em somente 4% dos casos e aceitável em 42%. Dessa forma, há uma margem significativa de melhoria de qualidade a ser conseguida nessa etapa da prestação do serviço de emergência, pois, mais da metade da amostra não está satisfeita com o mesmo.



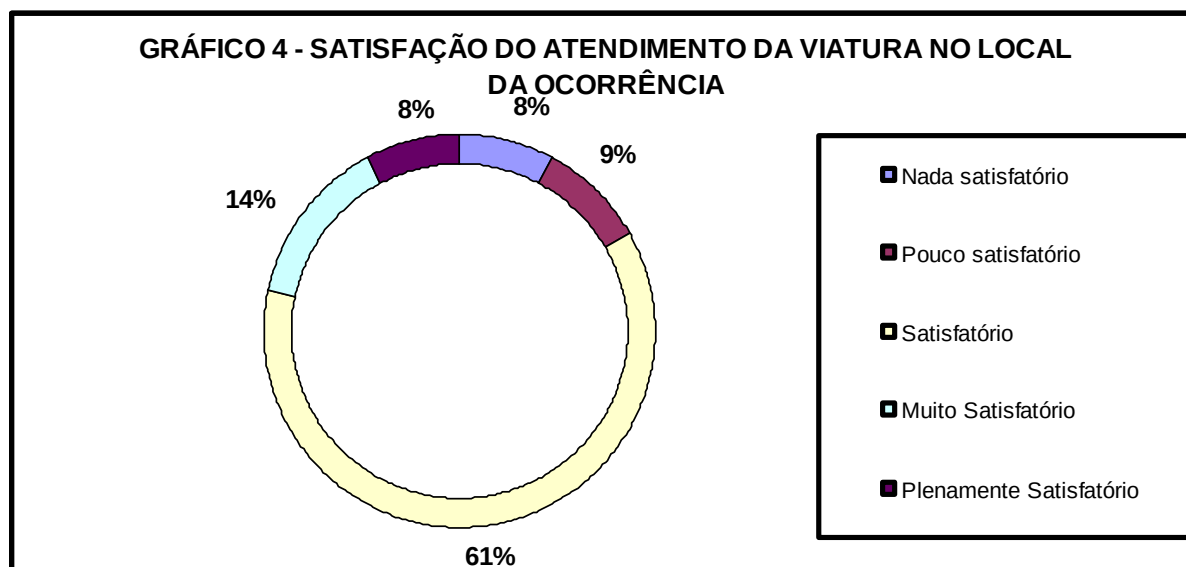
Fonte: Pesquisa de campo dos autores (2010). Elaboração: Os autores (2010)

O Gráfico 3 indica que apesar de 4% dos solicitantes considerarem muito ou plenamente satisfatório o tempo de resposta da PMGO, via COPOM, esse número aumenta quando a guarnição policial militar se dedica em bem atender o cidadão. Prova dessa afirmação se abstrai dos números encontrados no gráfico 4, que sustentam que 83% da

população pesquisada consideraram-se, no mínimo, satisfeitos com o atendimento da viatura no local da ocorrência.

Deduz-se dessa constatação que, apesar de 54% da amostra demonstrar insatisfação em relação ao tempo de resposta, o bom atendimento no local da ocorrência por parte do PM produz-se uma virada nessa percepção. Tanto é que 22% consideram essa etapa do serviço ideal e neste caso, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Giansesi e Corrêa (1994), essa amostra infere que suas expectativas foram superadas, o que demonstra profissionalismo, qualidade e dedicação por parte da guarnição policial militar.

Nesse contexto, 61% consideraram o serviço aceitável, portanto, dentro das expectativas e somente 17% tiveram suas expectativas frustradas, demonstrando insatisfação com o serviço.



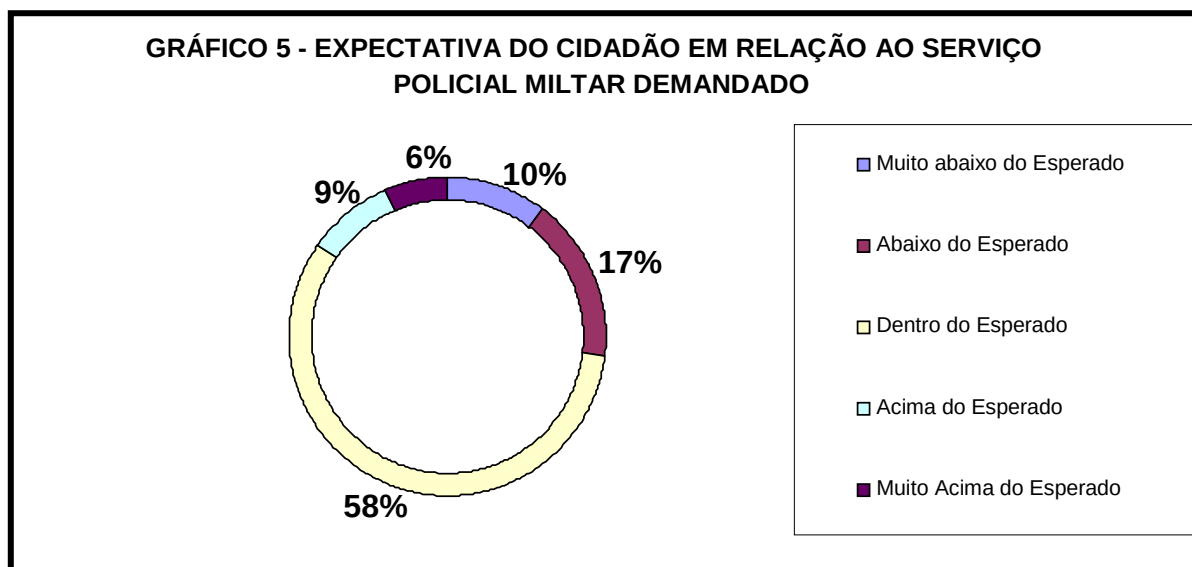
Fonte: Pesquisa de campo dos autores (2010). Elaboração: Os autores (2010)

O Gráfico 5 fecha os indicativos dessa pesquisa corroborando que há uma boa avaliação do trabalho da PMGO, via 190 COPOM, combinado com a atividade de atendimento das viaturas operacionais, uma vez que os conceitos de “acima do esperado” e “muito acima do esperado” somam 15% do total pesquisado e estes agregados aos outros 58%

que consideraram o serviço dentro do esperado realçam esse valor para 73%. Esse número é bastante significativo.

Os fundamentos de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Giansesi e Corrêa (1994) corroboram que 15% da amostra, de uma forma geral, reputam o serviço ideal; outros 58% percebem o serviço de emergência como aceitável e 27% se frustraram com o serviço, uma vez que o desejado estava acima do que foi apresentado, portanto, com aquém das expectativas.

Uma inferência que pode macular a história desses números é o fato de que 22% dos questionários distribuídos não foram respondidos. Qualquer conjectura que se invoque para essa análise pode contrabalancear os números apresentados, todavia, ainda assim, a avaliação geral parece representar uma qualidade de prestação do serviço de atendimento de emergência, no mínimo, satisfatória para a população goianiense.



Fonte: Pesquisa de campo dos autores (2010). Elaboração: Os autores (2010)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Polícia Militar do Estado de Goiás instituiu o seu Procedimento Operacional Padrão, dentro do Programa da Qualidade, elaborado por técnicos da corporação e legitimado

no 1º Seminário da Qualidade, onde foi rigorosamente discutido e avaliado como forma de uniformização de todas as suas atividades operacionais, para evitar individualismos e improvisos, permitindo a definitiva profissionalização de seus integrantes. Para tanto, foram estabelecidos mecanismos de alcance no âmbito de treinamento e educação em todos os seus segmentos com a normalização estabelecida pela Portaria nº 678PM-026/03-PM1.

Destaca-se que apesar de o POP ter sido instituído pela alta cúpula policial militar seus processos foram discutidos desde a base da instituição, o que pode gerar uma dissonância para o enquadramento como Reengenharia, uma vez que esta, conforme os especialistas é imposição de cima para baixo.

A adoção do procedimento operacional padrão (POP) pela Polícia Militar de Goiás alavancou todos os serviços de defesa e proteção sociais prestados. Todavia, vale ressaltar que é necessário o aperfeiçoamento dos serviços segundo critérios de qualidade bem definidos, e para tanto sugerimos a tendência administrativa da Qualidade Total.

A Qualidade Total extrapola os conceitos de qualidade dos produtos e serviços, estendendo-se desde a limpeza das unidades da PMGO e das viaturas, atenção no atendimento, apresentação e exposição das viaturas, policiais bem fardados, educados e bem treinados, trabalhando satisfeitos. Hoje a Qualidade Total estende-se até às questões de qualidade de vida e qualidade ambiental.

Esse trabalho possibilitou um passeio panorâmico sobre a gestão de serviços da PMGO, com ênfase no atendimento de emergência, via COPOM – 190, e, ao mesmo tempo, também realizar um diagnóstico sobre o que está funcionando nesta área e o que poderia e pode melhorar.

Vale destacar o aprendizado pelo trabalho em equipe e pelo contato com essas ferramentas que fizeram os autores debruçarem sobre a PMGO e investigarem sua história, seus processos, suas aplicações administrativas, em fim, propiciaram um movimento no

sentido de dominar mais um pouco os conhecimentos necessários a uma profícua gestão dos serviços.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos - e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. Ed. Atlas, 2001.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3ª edição. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1999.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. Tradução: Lúcia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOWEN, John; FORD, Robert C. **Managing service organizations: does having a “thing” make a difference?** Journal of Management, v. 28, n. 3, p. 447-469, 2002.

CHURCHILL, Gilbert A. Junior e PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para o Cliente**. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

CORRÊA, H. L. e GIANESI, I. G. **Gestão Estratégica de Operações de Serviço**. Escola Politécnica da USP, Apresentado no Encontro do Cladea. 1995.

CROSBY, P. **A gestão pela qualidade**. Banas Qualidade, v.8, n. 70, p. 98. 1998.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

KING, Mervyn J. **Bank & brokerage back office procedures & settlements**. Chicago: Amacom, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução: Arlete Simelle Marques e Sabrina Cairo. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. E Alfredo Alves de Farias. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

REYNOLDS, Janice. **Logistics and fulfillment for e-business: a practical guide to mastering backoffice functions for online commerce**. Nova Iorque: CMP Books, 2001.

SAMARA, Beatriz Santos e BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia**. 3ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SENAC-SP. **Qualidade em Comércio e Serviços**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992.

SILVA, Emerson Bernardes e RODRIGUES JUNIOR, Luiz Alberto. **A gestão da qualidade no serviço de atendimento de emergência da Polícia Militar de Goiás**. Projeto de Pesquisa. Curso de Especialização em Gestão Organizacional. FACE/UFG. 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo. Editora Atlas. 1987.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. **The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model**. Journal of Service Research, v. 6, n. 4, p. 324-335, may 2004.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APENDICE ÚNICO - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

Os dados serão utilizados para pesquisas e elaboração de Trabalho Técnico Científico de Especialização em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás. Não é necessária a sua identificação.
Emerson Bernardes da Silva e Luiz Alberto Rodrigues Junior, especializando em Gestão Organizacional.
RESPONSÁVEIS PELA PESQUISA:

1. Data do preenchimento do questionário: ____/____/____ Horário: ____:____ Município: _____ GO.

1.1. Sexo: Masc. (☐) Fem. (☐) 1.2. Idade: _____

1.3. Estado civil: Solteira/o (☐) Casada/o (☐) Companheira/o (☐) Separada/o ou Divorciada/o (☐) Viúva/o (☐)

1.4. Você se considera: Indígena (☐) Negro/a (☐) Pardo/a (☐) Amarela/o (☐) Mulata/o (☐) Branca (☐) 1.5.

Tem filhos/as: Sim (☐) Não (☐) Quantos? _____ Masculino (☐) Feminino (☐)

2. Escolaridade:

Fundamental: (☐). completo (☐) incompleto (☐).

Médio: (☐). completo (☐) incompleto (☐)

Universitário: (☐). completo (☐) incompleto (☐)

Qual curso: _____

Pós-Graduação: Especialização em : _____

Mestrado (☐) Doutorado (☐)

Área de concentração: _____

Completo (☐) incompleto (☐)

3. Renda familiar:

Até 01 salário mínimo (☐). 01 a 03 salários mínimos (☐). 04 a 10 salários mínimos (☐).

10 a 20 salários mínimos (☐). acima de 20 salários mínimos (☐).

5. Os serviços **DE ATENDIMENTO DE EMERGÊNCIA DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS (FONE 190)** foram:

5.1 Nada satisfatórios (☐);

5.2 Pouco satisfatórios (☐);

5.3 Satisfatórios (☐).

5.4 Muito Satisfatórios (☐);

5.5 Plenamente Satisfatórios (☐)

ESCLARECIMENTO: Esse serviço refere-se à atividade da telefonista da PMGO nos quesitos de cortesia, clareza, urbanidade, educação, sensibilidade ao seu problema e rapidez no seu atendimento.

6. O tempo de resposta entre a sua ligação e a chegada da RP (viatura) no local solicitado foi:

6.1 Nada satisfatório (☐);

6.2 Pouco satisfatório (☐);

6.3 Satisfatório (☐).

6.4 Muito Satisfatório (☐);

6.5 Plenamente Satisfatório (☐)

7. O atendimento da guarnição policial militar (RP) (viatura) no local da ocorrência foi:

7.1 Nada satisfatório (☐);

7.2 Pouco satisfatório (☐);

7.3 Satisfatório (☐).

7.4 Muito Satisfatório (☐);

7.5 Plenamente Satisfatório (☐)

8. o serviço policial militar solicitado em relação a sua expectativa foi, de uma forma geral:

8.1 Muito abaixo do Esperado (☐);

8.2 Abaixo do Esperado (☐);

8.3 Dentro do Esperado (☐);

8.4 Acima do Esperado (☐);

8.5 Muito Acima do Esperado (☐).