

VICTOR DRAGALZEW JUNIOR
WALTER AZEREDO VERÍSSIMO

**PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP): UMA
FERRAMENTA PARA A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO
NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

Goiânia – GO

2007

VICTOR DRAGALZEW JUNIOR
WALTER AZEREDO VERÍSSIMO

**PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP): UMA
FERRAMENTA PARA A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO
NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

Artigo científico elaborado como exigência parcial para a conclusão do Curso Superior de Polícia, ministrado pela Academia de Polícia Militar de Goiás, sob orientação do Professor Mestre José das Dores de Freitas.

Goiânia – GO

2007

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP): UMA FERRAMENTA PARA A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

Ten Cel Victor Dragalzew Junior*

Ten Cel Walter Azeredo Veríssimo**

RESUMO

Este artigo objetiva: possibilitar ao Comando Geral da Polícia Militar de Goiás informações que dêem base científica à adoção do Procedimento Operacional Padrão (POP), como uma ferramenta de gestão pública de melhoria na prestação de serviços voltados ao cidadão; indicar mecanismos para o seu aperfeiçoamento, bem como analisar em que medida o Procedimento Operacional Padrão (POP) traz qualidade na execução dos serviços prestados pela instituição no atendimento ao público; verificar, ainda, se a estrutura atual da Corporação tem condições de proporcionar ao Comando Geral medidas que possam facilitar a assimilação desta ferramenta por parte da tropa operacional.

Palavras-chave: Polícia Militar. Procedimento Operacional Padrão. Qualidade. Serviços.

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Estado de Goiás aderiu, no dia 3 de setembro de 2003, ao Programa Estadual da Qualidade. Com o objetivo de implantar um modelo de gestão focado em resultados e nas atividades desenvolvidas para a comunidade, adotou uma série de medidas, desde o final de dezembro daquele ano, dentre as quais a instituição do Procedimento Operacional Padrão (POP).

O POP é uma ferramenta de gestão da qualidade implantada na Polícia Militar de Goiás, visando à padronização dos procedimentos e técnicas policiais adotados na atividade policial, para a melhoria dos serviços prestados à comunidade, evitando individualismos, empirismos, improvisos e erros, que na atividade da Polícia Militar podem significar a perda

* Tenente Coronel da Polícia Militar de Goiás. Graduado em Direito pela Universidade Federal de Goiás. Especialista em Direito Penal pela Universidade Federal de Goiás.

** Tenente Coronel da Polícia Militar de Goiás. Graduado em Direito pela Uni-Anhanguera.

de vidas - de policiais e de cidadãos - bem como a ocorrência de danos patrimoniais. Assegura, ainda, a profissionalização dos policiais militares.

Diante desse contexto, cabe verificar se a ferramenta adotada pelo Comando Geral da Corporação, na busca da qualidade, foi um caminho acertado, possibilitando um direcionamento da execução dos serviços realizados pelos policiais militares de forma padronizada. O Procedimento Operacional Padrão foi implantado na Polícia Militar de Goiás a partir da experiência e do modelo da corporação do Estado de São Paulo, e hoje requer um estudo de fundamentação teórico-científico para sua sustentação.

O estudo do tema para a corporação goiana é de grande relevância, tendo em vista que, para responder às demandas da sociedade a que serve, ela precisa aprimorar seus serviços e ser aprovada pela sociedade, fazendo com que o cidadão, que recebe ou percebe o atendimento da Polícia Militar, sinta-se satisfeito nos seus anseios por segurança.

2 A POLÍCIA MILITAR E OS ASPECTOS DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Com o advento tecnológico, as corporações tiveram que acompanhar a evolução dos tempos buscando oferecer serviços e produtos com qualidade, propiciando às empresas enfrentar a concorrência entre elas, e às instituições sobreviver ao tempo.

A Polícia Militar do Estado de Goiás tem 149 anos de existência e, desta forma, urge operacionalizar instrumentos que proporcionem a qualidade no serviço prestado à comunidade, pois a Administração Pública, sob o modelo gerencial, está caminhando para a modernização, conseqüentemente, se deslocando para um perfil gerencial focado no cidadão.

Ao priorizar o cidadão, a Polícia Militar instituiu uma ferramenta voltada para a geração de resultados, no intuito de desenvolver ações procurando se aproximar cada vez mais do cidadão que, a partir da Constituição Federal de 1988, obteve conquistas de direitos sociais mais amplos, estando mais exigente diante do tratamento que recebe do poder público.

Em face desse quadro, a instituição implantou o Procedimento Operacional Padrão sem ter feito estudos anteriores, baseando-se exclusivamente na experiência de outras corporações policiais militares. Assim, não se trata de uma prática inovadora. Ele é aplicado em outras corporações congêneres. Essas experiências é que deram as bases para a sua

implantação. Necessária se faz a realização desse estudo para validar ou refutar essa ferramenta da qualidade, analisando sua importância e conveniência.

A Polícia Militar do Estado de Goiás é uma instituição integrante da estrutura da Secretaria de Segurança Pública, tendo como missão o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, conforme dispõe o parágrafo 5º do artigo 144 da Constituição Federal de 1988.

O *caput* deste artigo estabelece que “a segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio”, estando elencadas em seu inciso quinto as polícias militares.

As polícias militares são forças auxiliares e reserva do Exército, subordinando-se aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, consoante o parágrafo 6º do referido artigo. O seguinte parágrafo 7º estabelece que a lei disciplinará a organização da instituição e o seu funcionamento, com o fito de garantir a eficiência de suas atividades.

A polícia, como conceitua Zamboni (1950 *apud* Moraes, 2001, p. 643) é:

A atividade da administração pública dirigida a concretizar, na esfera administrativa, independentemente da sanção penal, as limitações que são impostas pela lei à liberdade dos particulares ao interesse da conservação da ordem, da segurança geral, da paz social e de qualquer outro bem tutelado pelos dispositivos penais.

Segundo Jacobsen (2006, p. 18) a ação administrativa de qualidade é aquela que reúne ao mesmo tempo eficiência e eficácia nos resultados.

Administrar com eficácia significa atingir os objetivos planejados. Já agir com eficiência implica em alcançar os objetivos dentro dos menores custos, no que se refere ao uso dos recursos. Desse modo, podemos compreender que uma ação administrativa de qualidade é justamente aquela em que se tem, ao mesmo tempo, eficiência e eficácia nos resultados.

De acordo com a lição de Chiavenato (2001, p. 236), para se ter uma ação administrativa de qualidade, é indispensável a execução de um planejamento o qual

[...] consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

Diante desse contexto, a Polícia Militar do Estado de Goiás está procurando prestar um serviço de melhor qualidade ao cidadão, sendo adotada pela Corporação uma ferramenta da qualidade: o Procedimento Operacional Padrão.

Esta ferramenta foi elaborada por técnicos da Corporação, baseando-se nas experiências do programa da qualidade implantado na Polícia Militar do Estado de São Paulo. Aprovada e homologada no I Seminário da Qualidade, no ano de 2003, foi discutida e avaliada como forma de uniformização das atividades operacionais, no intuito de se evitar erros na atividade executada pelo policial militar, buscando-se a sua profissionalização.

Nesse sentido, conforme Chiavenato (2004), toda organização precisa buscar a excelência para ampliar a competitividade, ser eficaz para atingir seus objetivos, eficiente para otimizar seus recursos e perene para sobreviver.

Corroborando a referida assertiva, Bresser Pereira (1999 *apud* Coutinho, 2000, p. 41), afirma que:

A administração voltada para o cidadão é um dos principais pressupostos do modelo de administração pública gerencial. Foi só a partir dos anos 80 que teve início, em países da Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), principalmente no Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos, a reforma administrativa gerencial, apoiada nos princípios da nova gestão. Nos anos 90, essa reforma se estendeu aos Estados Unidos e ao Brasil. Desde então, constituiu-se um quadro teórico e um conjunto de instrumentos de gestão que, dentro do contexto democrático, visam modernizar o Estado e tornar a administração pública mais eficiente e voltada para o cidadão-usuário.

Informa-nos também Coutinho (2000, p. 41-42) que:

O modelo de administração pública gerencial inspirou-se na administração privada, mas manteve uma distinção fundamental que é a defesa do interesse público. Dentro do modelo gerencial, a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão assume um papel muito importante. Abandonando o caráter auto-referido da administração burocrática, voltada exclusivamente aos interesses do aparelho do Estado, para colocar em prática as novas idéias gerenciais, oferecendo à sociedade um serviço público de melhor qualidade, em que todas as atenções são centradas nos cidadãos.

O foco no cidadão teve grande influência de uma mentalidade de mercado adotando técnicas e métodos da administração de empresas, o que trouxe grande impacto nas organizações públicas. Sendo assim, o primeiro passo das instituições é identificar quem é o seu cliente, este compreendido como as pessoas que usufruem dos serviços públicos, constituindo um avanço também para a cidadania. Ver o cidadão como um cliente significa

dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito e possibilitar-lhe a participação nas tomadas de decisões de políticas públicas.

Esse é o entendimento demonstrado ainda por Coutinho (2000, p. 44):

[...] nos últimos anos é cada vez mais utilizado o conceito de administração com o foco no cidadão, ao invés de cliente. Isso ocorre pela percepção crescente de que, no setor público, o critério de eficiência está subordinado ao critério democrático (Cunill Grau, 1997). Assim, ao mesmo tempo em que é preciso construir uma administração pública eficiente, é necessário preservar prioritariamente os valores democráticos. Da mesma forma, a importação de práticas e conceitos organizacionais do setor privado não deve suplantiar o objetivo maior do Estado que é o interesse público. A especificidade original do setor público está no seu caráter eminentemente político. Dessa forma, enquanto o setor privado é regido pelo mercado e o lucro, a administração pública não pode ser compreendida fora dos princípios do poder e da legitimidade. Isso faz com que a cidadania assuma uma importância infinitamente maior no setor público.

Diante desse pressuposto, o cidadão-cliente é um cidadão pleno, objeto dos serviços públicos e também seu sujeito, tornando-se partícipe na formação das políticas públicas e na avaliação dos seus resultados.

A administração pública voltada para o cidadão pode ser definida como um modelo gerencial cujo objetivo é oferecer serviços públicos de melhor qualidade, atendendo de forma eficiente as demandas dos seus usuários.

O cidadão utente do serviço público é o seu destinatário final, portanto, tais serviços devem possuir os requisitos de utilidade pública sintetizados, modernamente, em cinco princípios que a Administração deve ter sempre presentes para exigí-los de quem os preste: o princípio da **permanência** impõe continuidade no serviço; o da **generalidade** impõe serviço igual para todos; o da **eficiência** exige atualização do serviço; o da **modicidade** exige tarifas razoáveis; e o da **cortesia** traduz-se em bom tratamento para com o público. Faltando qualquer desses requisitos em um serviço público ou de utilidade pública, é dever da Administração intervir para restabelecer seu regular funcionamento ou retomar sua prestação.

Os direitos do usuário são, hoje, reconhecidos em qualquer serviço público ou de utilidade pública com fundamento para a exigibilidade de sua prestação nas condições regulamentares e em igualdade com os demais cidadãos. São direitos cívicos, de conteúdo positivo, consistentes no poder de exigir da Administração ou de seu delegado o serviço que um ou outro se obrigou a prestar individualmente aos usuários. São direitos públicos subjetivos de exercício pessoal quando se trata de serviço individual e o usuário está na área

de sua prestação. Tais direitos rendem ensejo às ações correspondentes, inclusive mandado de segurança, conforme seja a prestação a exigir ou a lesão a reparar judicialmente.

Para Meirelles (1995, p. 60) a Administração Pública consiste no desempenho dos serviços próprios do Estado em benefício da coletividade, assim:

Administração pública em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

O conceito de qualidade, sob a ótica da literatura de administração de empresas, é definido de diferentes formas. Embora esses componentes do conceito sejam aplicados principalmente ao setor privado, eles servem como um ponto de partida para compreender a qualidade na administração pública voltada para o cidadão. Nesse sentido, esclarece Shiozawa (*apud* Coutinho, 2000, p. 48) que, para o mercado, a qualidade baseada no usuário:

[...] incorpora elementos subjetivos pautados na satisfação de preferências do consumidor. Na visão de Marketing é a combinação precisa (ponto ideal) dos atributos do produto que possibilitará a máxima satisfação de determinado consumidor. Na visão da administração da produção é a adequação para o uso. Produtos de alta qualidade são aqueles que satisfazem a maioria dos consumidores.

Na visão de Mirshawka (1990, p. 21), citando o método do Dr. Deming, toda empresa (podemos entender aqui também a organização pública) que pense seriamente sobre o futuro, deve desenvolver um plano e métodos para ficar no negócio, estabelecendo uma constância de propósito que significa “inovação, pesquisa e educação, melhoria continua do produto e do serviço, manutenção de equipamentos, [...] e investimento de novos dispositivos [...]”. Em face dessa premissa, entende-se que a Polícia Militar de Goiás precisa inovar desenvolvendo planos e métodos de melhoria da qualidade para cumprir seus objetivos de atender ao cidadão com qualidade, na prestação de seus serviços.

A melhoria dos serviços realizados pela Polícia Militar não pode ser obtida por um único esforço. O Procedimento Operacional Padrão buscou padronizar as ações policiais, podendo ser entendido como um esforço, todavia é um processo que precisa ser melhorado continuamente. A qualidade precisa ser “construída” e o trabalho em equipe é essencial para o processo.

Para isso, é preciso que a instituição procure medir de tempos em tempos os resultados alcançados com o processo (POP), procurando saber se a imagem da corporação tem melhorado perante o cidadão em razão de sua satisfação, se os integrantes da corporação sentem orgulho por seu desempenho e por pertencerem à Polícia Militar.

Assim sendo, afirma Mirshawka (1990, p. 108):

Numa empresa que busca a excelência através da qualidade, o importante é poder notar, de tempo em tempo, que melhorias foram obtidas [...], se o “marketing” está se tornando mais efetivo, se a satisfação do cliente tem crescido, se os empregados, ou melhor, os colaboradores contratados pela empresa, sentem orgulho por seu desempenho e por pertencerem aos quadros da companhia.

O Procedimento Operacional Padrão é uma ferramenta da qualidade na implantação de melhorias nos serviços em nível operacional, no qual a organização produz e presta serviços finais. Espera-se que deva ocorrer uma transferência da propriedade do programa, que começou como uma iniciativa partida do alto escalão da instituição, para envolver todos os integrantes da atividade fim.

Corroborando essa assertiva, assevera Albrecht (1992, p. 209-210):

[...] programa proposto de qualidade de serviço é a implantação de melhorias ao nível básico do modo pelo qual a organização produz e presta seus serviços finais. Nesta fase, esperamos que ocorra uma transferência da propriedade do programa. O que começou como uma iniciativa partida do alto deve transformar-se num movimento, ao nível da unidade de trabalho, com energia e vida próprias. Esperamos que a idéia de qualidade de serviço e a estratégia de serviço sejam suficientemente atraentes e convenientes para que os funcionários e seus supervisores as adotem, as coloquem em prática em suas atividades, e as transformem no que sejam necessários para que suas horas na verdade sejam as melhores possíveis.

O Procedimento Operacional Padrão, desde a sua criação, ainda não passou por nenhuma auditoria da qualidade a fim de que seja comparado os aspectos de seu desempenho da qualidade com um padrão para esse desempenho, devendo apresentar-se suficiente e necessário, para um nivelamento de absorção de seu conteúdo, por parte da tropa que trabalha na atividade fim da Corporação.

Para tanto, afirma Juran (1991, p. 6) que a auditoria da qualidade geral:

[...] é uma análise independente conduzida com o fim de comparar alguns aspectos do desempenho da qualidade com um padrão para aquele desempenho. O termo “independente” é crítico e utilizado no sentido de que o examinador (chamado de “auditor”) não é a pessoa responsável pelo desempenho a ser examinado e nem o supervisor imediato dessa pessoa. Uma auditoria independente fornece um quadro imparcial do desempenho.

Os propósitos normais das auditorias da qualidade são fornecer garantia independente de que: os planos para atingir a qualidade são tais que, seguidos, a qualidade pretendida será, de fato, obtida. [...] As leis e as regulamentações estão sendo seguidas. Existe conformidade com as especificações. Os procedimentos são adequados e estão sendo seguidos. O sistema de dados fornece informações precisas e adequadas da qualidade a todos os envolvidos. As deficiências são identificadas e a ação corretiva tomada. As oportunidades para aperfeiçoamento são identificadas e o pessoal encarregado alertado.

Diante desta premissa, necessário se faz que a Corporação estruture um sistema de auditoria independente, para examinar cada setor envolvido no processo pela busca da qualidade, fornecendo informações precisas e adequadas a todos os envolvidos, a fim de que sejam atingidos os objetivos propostos, identificando as deficiências e realizando as ações corretivas, aperfeiçoando, com isso, o processo.

3 PROGRAMA DA QUALIDADE

Nos últimos tempos tem havido uma reorganização dos conceitos de Qualidade porque, na verdade, esta sempre foi procurada pelos consumidores, exigida pelas autoridades e desejada pelos produtores. No início da construção do que entendemos como civilização, a qualidade estava presente na ausência de arestas das rodas de charretes e nos procedimentos corretos de estocagem de vinhos em barris de carvalho. O que ocorreu foi que, com a criação em 1947 da ISO (organização internacional criada para facilitar a coordenação internacional e unificação dos padrões industriais) e com a modernização da indústria associada à globalização, deu-se uma importância à qualidade de produtos e serviços que antes existia de forma desorganizada e regional.

O conceito de qualidade variou bastante ao longo da história da teoria administrativa. Do controle clássico de qualidade, como forma de detectar desajustes em especificações técnicas de um produto, passou-se a definir qualidade como o conjunto de características de um produto ou serviço que satisfazem as necessidades e expectativas do cliente (Pleguezuelos, 2000). Segundo Shiozawa (1993), qualidade pode ser minimamente definida como a maximização do sucesso do cliente. Adotar esse conceito significa, quanto à estruturação de um programa de qualidade, orientar todas as demais ações da empresa, internas ou externas, para a satisfação dos clientes. Shiozawa (*apud* Coutinho, 2000) sintetiza as bases das estratégias de uma organização voltada ao atendimento do cliente em três

categorias: qualidade como maximização do sucesso do cliente; atendimento ao cliente como diferencial competitivo e tecnologia de informação gerando soluções.

Quando se aborda o tema Qualidade na Administração Pública, preocupa-se em introduzir nas instituições do setor público mudanças de valores e comportamentos com vista à sua maior eficiência e eficácia.

O empenho para implementar nas organizações públicas os fundamentos da qualidade, objetiva gerar benefícios para a sociedade, possibilitando aos cidadãos uma melhor qualidade de vida; aos servidores públicos, boas condições de trabalho, permitindo que sejam reconhecidos pelas atividades desempenhadas, e aos órgãos públicos, a realização do bem estar social, garantindo o desenvolvimento do Estado.

A qualidade tem no processo o seu centro prático de ação e compreende a definição clara dos clientes - usuários do serviço público - e dos resultados esperados; a geração dos indicadores de desempenho; a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo todos os servidores com o compromisso de satisfazer o usuário do serviço público.

Trabalhar com processos, por sua vez, implica identificar conjuntos de tarefas que, independentemente das funções, geram produtos e serviços que agregam valor ao cliente. Caracteriza-se o processo por uma relativa autonomia na decisão, pelo estímulo à criatividade e pelo estilo participativo de sua gestão.

A adoção da qualidade como instrumento de modernização da Administração Pública, em sua dimensão formal, se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas e, na sua dimensão política, diz respeito à competência para projetar e implantar organizações públicas que atendam às necessidades dos clientes. A gestão pela qualidade instrumentalizará o alcance da dimensão política em sua expressão mais ampla: a qualidade de vida.

4 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

Para muitos estudiosos no assunto, “a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais” (Campos, 1992, p. 1), tanto que “não existe controle sem padronização” (Juran *apud* Campos, 1992, p. 1). Porquanto, ao falarmos em padronização, temos que ter bem claro que a rotina diária de trabalho é o caminho que as

instituições precisam percorrer para realizar suas atividades objetivando a busca do melhor atendimento aos seus clientes.

O Procedimento Operacional Padrão, que é uma descrição minuciosa de todas as operações imprescindíveis para a realização de uma atividade, é um roteiro padronizado para cumprir uma atividade. “O Procedimento Operacional é preparado para as pessoas diretamente ligadas à tarefa com objetivo de atingir de forma eficiente e segura os requisitos da qualidade” (Campos, 1992, p. 61). Tem como objetivo primário a padronização do processo, ou seja, fazer com que pessoas que executam a mesma tarefa a façam de forma uniforme.

O POP ou Instruções de Trabalho tem importância fundamental dentro de qualquer processo funcional, devendo ser direcionado ao operador, ou seja, àquele que vai realmente executar a tarefa. Esse é o entendimento de Colenghi (2007):

Consideradas como o instrumento mais simples do rol das informações técnicas e gerenciais da área da qualidade, as Instruções de Trabalho – IT, também, conhecidas como NOP (Norma Operacional Padrão) ou POP (Procedimento Operacional Padrão), têm uma importância capital dentro de qualquer processo funcional, cujo objetivo básico é o de garantir, mediante uma padronização, os resultados esperados por cada tarefa executada. Quando da elaboração de uma IT, mais importante do que a forma é essencial colocar todas as informações necessárias ao bom desempenho da tarefa, e não deve ser ignorado que a Instrução é um instrumento destinado a quem realmente vai executar a tarefa, ou seja, o operador. Preferencialmente, as IT deverão ser “elaboradas” pelos próprios operadores, executores de cada tarefa (fonte: Wikipédia, 2007).

Percebe-se que, para os teóricos da qualidade, a padronização de procedimentos tem importância fundamental na busca da qualidade de serviços ou produtos, por ser uma ferramenta indispensável para corrigir erros, evitar empirismo, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no adequado desempenho dos processos de trabalho.

5 O POP NA POLÍCIA MILITAR DE SÃO PAULO

Em fevereiro de 1997, a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMSP) deu início ao seu Programa de Qualidade; em 30 de dezembro de 1999, foi publicada uma chamada de voluntários da instituição para a formação de grupos de trabalho, objetivando o levantamento dos processos produtivos; em 21 de março de 2000, foi publicado o M-13-PM

(Manual de Padronização de Procedimentos Policiais Militares); e, finalmente, em 26 de março de 2002, foi elaborada a Diretriz PM/6 – 001/30/02, que tratava diretamente da padronização dos procedimentos operacionais e criava o Sistema de Supervisão e Padronização (SISUPA).

O grande alvo a ser atingido pelo SISUPA é a diminuição dos erros profissionais, com a efetiva elevação da qualidade dos serviços prestados pela Polícia Militar. Buscou-se, mais uma vez, a melhoria da técnica aplicada e da eficiência policial militar, constituindo-se o Guia de Procedimentos Operacionais em instrumento de benefício para o policial militar, que tem a chance do acerto profissional e da defesa prévia.

A padronização de procedimentos operacionais e administrativos, consubstanciada no M-13-PM, foi adotada objetivando a otimização do emprego do tempo e dos recursos, bem como, no caso operacional, a diminuição de resultados indesejados mediante a utilização de práticas tecnicamente definidas; já o SISUPA sistematizou a aplicação da melhoria contínua nos processos operacionais, definindo as práticas e responsabilidades quanto ao treinamento da tropa, monitoramento da aplicação dos POP, tratamento das não-conformidades e sua reavaliação visando ao seu aprimoramento com base na experiência dos próprios policiais; dessa forma, os procedimentos operacionais passaram a ser definidos e revistos com base na melhor técnica de ação, reduzindo drasticamente o empirismo e a variabilidade de procedimentos e resultados.

Ao longo desse período e por meio dos Procedimentos Técnicos de Análise de Conduta (PTAC), a utilização dos POP, sistematizada através do SISUPA, possibilitou aos comandantes assumirem o controle sobre os resultados indesejados, corrigindo falhas de treinamento e prevenindo a ocorrência de novos casos; os POP passaram a ser ensinados nas escolas e disseminados em toda a instrução por meio de cursos e estágios, bem como de instruções no local de trabalho, padronizando a conduta policial em todos os municípios do Estado; os POP também se transformaram em parâmetro de análise de conduta para o Ministério Público e Magistratura, tornando-se uma garantia de legalidade nas ações policiais.

A Diretriz do SISUPA foi aprimorada e atualizada, tornando sua aplicação mais adequada à realidade das Organizações Policiais Militares (OPM), assim como vários POP foram aprimorados a partir das sugestões de melhorias realizadas pelos profissionais da “ponta da linha”, mediante análise de comissão técnica especificamente designada para esse fim, com a participação do Estado Maior da Polícia Militar e aprovação final do Subcomandante da Corporação.

Atualmente, os POP são ensinados nos diversos cursos relacionados à área operacional, mantidos através da instrução diária das OPM e reforçados mediante o Programa de Vídeo Treinamento; além disso, as OPM passaram a organizar campeonatos internos de aplicação do POP, com excelente repercussão quanto ao empenho dos policiais em aplicá-los corretamente.

Os POP são revistos periodicamente de forma proativa, por iniciativa do corpo técnico ou por sugestão dos policiais, podendo, também, em alguns casos, serem revistos de forma reativa, quando fatores não previstos ocorrem, provocando sua reavaliação; após sua adequação, são encaminhadas para a área de ensino, para adaptação dos conteúdos de instrução, bem como divulgados às OPM por boletim geral e através da intranet da instituição.

O POP possui os requisitos e parâmetros de uma ferramenta do programa da qualidade, principalmente pelo fato de sua aplicação ter sido sistematizada através do SISUPA, caracterizando o ciclo completo da melhoria contínua (PDCA). Além disso, é importante mencionar que os parâmetros utilizados para a elaboração e revisão dos POP estão pautados em princípios constitucionais e de direitos humanos, voltados para a valorização da vida e da dignidade dos cidadãos.

6 O POP NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

A Portaria nº 678/PM-026/03-PM 1, datada de 11 de novembro de 2003, instituiu na Polícia Militar do Estado de Goiás o Procedimento Operacional Padrão, em virtude da Corporação ter aderido ao Programa da Qualidade implantado pelo Governo do Estado.

O POP foi implantado visando à padronização de procedimentos e técnicas policiais adotadas na atividade policial, para a melhoria dos serviços prestados pela Corporação, evitando ações isoladas, práticas errôneas e improvisadas que, na atividade da Polícia Militar, podem significar perdas de vidas e patrimônio, objetivando também a busca da profissionalização dos integrantes da Instituição na atividade fim.

Conforme dispõe a Diretriz nº 016/03-PM/3, que normatiza o treinamento e instrução de todo efetivo da Polícia Militar com relação ao POP, está estabelecido que os policiais militares multiplicadores serão capacitados para transmitir o conteúdo do POP a todos os profissionais da Corporação, bem como a capacitação de professores e instrutores para igual missão, com relação aos alunos dos diversos cursos da Instituição. Também está

estabelecido neste documento que a coordenação geral do treinamento é de competência do CIOE (Centro Integrado de Operações Estratégicas) e da PM/3. Estas Seções do Estado Maior ficaram também com a incumbência de iniciar a aplicação do registro, controle e avaliação do POP, após o mês de maio de 2004.

Os técnicos têm a missão de elaborar o conteúdo programático do procedimento para treinamento dos multiplicadores, capacitando-os nas modalidades práticas e teóricas. Aos multiplicadores ficou determinado o prazo de três meses para transmissão de todo o conteúdo do POP, a partir do mês de março de 2004, sendo ainda os responsáveis, juntamente com os técnicos, por reunirem-se semestralmente, a fim de avaliar todos os registros relativos aos referidos procedimentos.

Está inserido nas prescrições diversas da aludida diretriz que os registros e observações deverão ser encaminhados ao núcleo da qualidade no CIOE e os relatórios nos diversos níveis das OPM, referentes ao POP, enviados mensalmente também a esse núcleo e, em casos extraordinários de fatos relevantes, ao escalão superior.

O Governo do Estado autorizou, em 2004, a confecção de dez mil exemplares do Manual de Procedimentos Operacional Padrão para todos os policiais militares, sendo distribuídos a todas as unidades da Corporação. Este manual contém trinta e oito procedimentos operacionais e, para melhor compreensão e identificação aos usuários, estão assim dispostos e numerados: 1.01.00 - Abordagem a pessoas em atitudes suspeitas; 1.02.00 - Abordagem a pessoas infratoras da lei; 1.03.00 - Abordagem a veículo sob fundada suspeita; 1.04.00 - Abordagem a veículo ocupado por infrator da lei; 1.05.00 - Vistoria e identificação de veículo; 1.06.00 - Averiguação de substância ilegal; 1.07.00 - Busca e apreensão domiciliar; 2.01.00 - Veículo localizado; 2.02.00 - Vias de fato; 2.03.00 - Perturbação do sossego; 2.04.00 - Alarme disparado; 2.05.00 - Preservação de local de crime; 2.06.00 - Ocorrência dano/deprecação; 2.07.00 - Roubo a banco; 3.01.00 - Acidente de trânsito; 3.02.00 - Ocorrência envolvendo autoridades; 3.03.00 - Transporte e escolta de presos; 3.04.00 - Atendimento de ocorrência em horário de folga; 3.05.00 - Morte de PM; 3.06.00 - Ocorrência com bombas; 4.01.00 - Acompanhamento e cerco de auto; 4.02.00 - Bloqueio em Via Pública; 4.03.00 - Reintegração de Posse; 5.01.00 - Manutenção de 1º escalão em revólver calibre 38 e 357; 5.02.00 - Manutenção de 1º escalão na pistola PT-100, 940; 5.03.00 - Uso de algemas; 5.04.00 - Montagem de equipamento de proteção individual; 5.05.00 - Deslocamento de VTR em Patrulhamento; 5.06.00 - Atendimento telefônico emergencial; 5.07.00 - Estacionamento da viatura em ponto de estacionamento; 5.08.00 - Passagem de serviço motorizado; 5.10.00 - Uso do Bastão Tonfa; 5.11.00 - Patrulhamento montado; 5.12.00 - Patrulhamento ambiental;

5.13.00 - Radiopatrulhamento Aéreo; 5.14.00 - Preliminares do gerenciamento de crises e negociação; 5.15.00 - Escalonamento do uso da força policial; 5.16.00 - Patrulhamento motociclístico.

De acordo com entrevista concedida pelo Cel PM Carlos Antônio Elias (2007) - encarregado da implantação do Procedimento Operacional Padrão e também coordenador do Programa da Qualidade na Corporação - os resultados obtidos e que puderam ser vistos com a adoção dessa ferramenta da qualidade na Polícia Militar de Goiás são os seguintes: “[...] depois de 2003, a Polícia Militar de Goiás não teve mais mortes de policiais militares em serviço. Isso é uma evidência. Já tivemos casos de mortes graves aqui [...] por causa de uma abordagem executada de forma errada”. O Cel Antonio citou um caso ocorrido no município de Goianésia e outro em São Luiz de Montes Belos, no interior do Estado, onde morreram um sargento e um soldado em serviço.

Segundo o Cel Antonio, houve mudanças significativas de postura dos policiais militares em serviço, asseverando que:

[...] era muito comum na capital e Aparecida de Goiânia ver o policial militar dormindo dentro da viatura, no Ponto de Estacionamento (PE), hoje não se tem mais isso. Os componentes das Viaturas quando estão no PE desembarcam. [...] Outra evidência de mudança de cultura operacional, ocorreu nas abordagens, quando há o emprego da arma: ponto baixo, ponto alto, dedo fora do gatilho e a maneira de estacionar a viatura na forma que dispõe o POP [...]. Aí vêm os níveis de abordagem. [...] tudo isso são culturas que nós absorvemos muito rápido, depois da conclusão do trabalho do POP. [...] isso antes era um privilégio dos “especiais” [tropa especializada]. A tropa alcançou esse nível de técnica.

Ressalta o entrevistado que a absorção do POP por parte da tropa foi eficaz, citando que no 2º Comando Regional de Polícia Militar (2º CRPM) “foi um dos comandos regionais que mais formou policiais militares no POP. No 8º BPM deve ter apenas cinco por cento da tropa que não foi formada no POP”.

Evidencia ainda que no 9º BPM ocorreram as melhores experiências de reunião dos comitês locais de qualidade, pois “as atas de lá são as melhores que nós temos [...] são as melhores de mudança de resultado, de treinamento dos POP específicos do programa [...]”.

Nesse sentido o Cel Antonio destaca também as ações realizadas no 1º BPM e em outras OPM da Corporação: “[...] são experiências diversas nesse caminho que nos dão essa perspectiva de resultados [...] ninguém melhor do que os comandantes para detectar isso dentro de suas unidades”.

Afirma o entrevistado que as reuniões dos técnicos dentro das OPM servem para se ter “uma perspectiva para detectar onde estão ocorrendo falhas e corrigi-las”.

Dentro do POP foi estabelecido o Procedimento Técnico de Análise de Conduta (PROTACO) para avaliar as *não-conformidades* havidas durante o atendimento de ocorrências pelos policiais militares, sendo este encaminhado pelo comandante da OPM ao núcleo da qualidade da Comissão Central de Padronização, “a fim de que sejam detectadas as falhas de pessoas envolvidas ou no processo”, destacou o Cel Antonio.

As *não-conformidades* decorrentes de falhas no processo deverão gerar mudanças ou correções na doutrina, através da convocação dos técnicos que coletivamente vão apreciar e propor sugestões. As deliberações do colegiado de técnicos serão encaminhadas ao Comando Geral para a implantação.

Decorrentes de falhas das pessoas, as *não-conformidades* identificadas na base pelas comissões ou comitês de padronização, conduzirão a decisões não disciplinares, mas corretivas e com a evidência de maior necessidade de treinamentos.

O POP foi adotado na atividade fim da Polícia Militar de Goiás por ser o principal processo realizado na Corporação, buscando-se padronizar o melhor processo, o mais importante, conforme relata o Cel Antonio.

Com a implantação do POP, pôde-se constatar uma mudança de comportamento na tropa, as quais são muito importantes para a obtenção dos resultados de melhor qualidade do trabalho de atendimento à população. “Esse sistema de mapeamento de processo foi trazido da Polícia Militar de São Paulo, que é pioneira, logo após vem a Polícia Militar de Goiás, que readaptou esse processo para a nossa realidade”, enfatizou o Cel Antonio.

7 CONCLUSÃO

Diante da bibliografia pesquisada e informações obtidas na Corporação, verifica-se que o Procedimento Operacional Padrão implantado na Polícia Militar de Goiás, em novembro de 2003, cujo mapeamento de processo foi trazido da Polícia Militar de São Paulo, e readaptado por técnicos da Corporação, mostrou-se suficiente e necessário para uma mudança de cultura profissional.

Percebe-se pelo estudo ora desenvolvido que houve uma mudança positiva de postura da tropa, estabelecendo como padrão os ensinamentos contidos no POP, corrigindo

falhas anteriormente havidas por falta de uma doutrina que padronizasse as ações da atividade fim, direcionando a Polícia Militar de Goiás para a profissionalização de seus integrantes, dando início na busca da qualidade dos serviços ofertados à comunidade, conforme dispõe as normas da administração gerencial, com foco no cidadão.

Verifica-se que a Polícia Militar do Estado de São Paulo aderiu ao Programa da Qualidade em 1997. No ano de 2000, publicou o Manual de Padronização de Procedimentos Policiais Militares, portanto, necessitou de um período de cinco anos para estruturar o seu sistema de padronização de procedimentos, obtendo a padronização de conduta policial em todos os municípios do Estado, aprimorando os procedimentos com sugestões de melhorias realizadas pelos profissionais da “ponta da linha” e do seu corpo técnico, servindo também de parâmetro legal de análise de conduta do policial militar, por parte da magistratura e Ministério Público.

Nota-se que falta à Polícia Militar do Estado de Goiás a estrutura de um Sistema de Supervisão e Padronização (SISUPA) capaz de realizar todas as atividades suficientes e necessárias para supervisionar, modificar, atualizar e gerenciar o Procedimento Operacional Padrão. Para tanto, sugere-se que este SISUPA esteja intimamente incorporado à estrutura da Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa da Polícia Militar de Goiás (DEIP), com corpo docente e de apoio técnico suficiente para aplicação e checagem constante do POP no âmbito de toda a Corporação.

8 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes; tradução Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pionera, 1992.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** Texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pela Emendas Constitucionais nºs 1/92 a 44/2007 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nºs 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal - Subsecretaria de Edições Técnicas, 2004.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública.** Brasília: MARE, 1997. Disponível em: < http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/seges/publicacoes/cadernos_mare/CADERN >. Acesso em: 25 out 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total. Padronização de empresas.** 2 ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Teoria geral da administração.** 6 ed. rev. atualizada. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

COUTINHO, M. J. V. **Administração pública voltada para o cidadão:** quadro teórico-conceitual. Marcelo James Vasconcelos Coutinho. Revista do Serviço Público, Brasília, DF Ano 51 n. 3, p. 41- 49 jul-set. 2000.

ELIAS, Carlos Antonio. **Procedimento Operacional Padrão:** depoimento. Entrevistadores: V. Dragalzew e A. Veríssimo. Goiânia: SAESP, 2007. 1 cassete sonoro

GOIÁS. Polícia Militar. **Procedimento Operacional Padrão.** Goiânia, ago. 2007, Polícia Militar de Goiás. Disponível em: <<http://www.pm.go.gov.br/2007/?i=pop/pop>>. Acesso em: 25 ago. 2007.

JACOBSEN, Alessandra Linhares, JUNIOR, João Benjamim da Cruz, NETO, Luis Moretto. **Administração: introdução e teorias** – módulo I. Santa Catarina: Secretaria de Educação à Distância (SEAD/UFSC), 2006.

JURAN, J. M. **Controle de qualidade:** componentes básicos da função qualidade. São Paulo: McGraw-Hill/Makron, 1991.

MEIRELLES, Helly. Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 20 ed. atualizada. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 1995.

MIRSHAWKA, Victor. **A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SÃO PAULO. Polícia Militar. **Ofício nº PM6-425/10/04, 21 de novembro de 2007.** São Paulo: PM/6, 2007, 2 p.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Editora Atlas, 1987.

9 BIBLIOGRAFIA

DE NICOLA, José. **Gramática da palavra, da frase, do texto.** 1. ed. São Paulo: Scipione, 2004.

FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso Pedro; GUIMARÃES, F. Marques. **Dicionário Brasileiro Globo.** 36. ed. São Paulo: Globo, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Editora Nova Fronteira, 1988.

PIETRAFESA, José Paulo; BORBA, Odiones de Fátima; *et al* (orgs.). **Do contexto ao texto: os desafios da linguagem científica**. Goiânia: Kelps, 2006.