



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA

PROGRAMA DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO – ATENDIMENTO
DE PERTURBAÇÃO DO SOSSEGO PÚBLICO

Cláudio Fernandes de Sousa

Orientador: Prof. Ms. Durval Barbosa de Araújo

7375
00010698



9150



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**PROGRAMA DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO – ATENDIMENTO
DE PERTURBAÇÃO DO SOSSEGO PÚBLICO**

Cláudio Fernandes de Sousa

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Estadual de
Goiás como requisito parcial à obtenção do
título de Especialista em Gerenciamento de
Segurança Pública.

Orientador: Prof. Ms. Durval Barbosa de Araújo

Goiânia - GO

2013

Cláudio Fernandes de Sousa

**PROGRAMA DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO –
ATENDIMENTO DE PERTURBAÇÃO DO SOSSEGO PÚBLICO:**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade
Estadual de Goiás como requisito
parcial à obtenção do título de
Especialista em Gerenciamento de
Segurança Pública:

**Após a defesa e análise do trabalho de conclusão de curso do
candidato supracitado, o mesmo foi considerado:**

- APROVADO** com nota final ____.
- REPROVADO** com nota final ____.

**Prof. Ms Durval Barbosa de Araújo
Corpo de Bombeiros Militar de Goiás**

André Luiz Diques da Costa – Cap QOPM

**Goiânia - GO
20/11/2013**

**PROGRAMA DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO – ATENDIMENTO
DE PERTURBAÇÃO DO SOSSEGO PÚBLICO**

**QUALITY PROGRAM IN SERVICE CITIZEN - CALL FOR PUBLIC DISTURBANCE
OF QUIET**

Cláudio Fernandes de Sousa¹
Durval Barbosa de Araújo²

RESUMO

O objetivo do presente texto é propor melhorias para as ações da Polícia Militar no decorrer do atendimento ao cidadão das ocorrências de perturbação do sossego público, que a meu ver necessita de correções na seqüência das ações estabelecidas pelo Procedimento Operacional Padrão (POP 302). Com base nos dados fornecidos pelo Centro de Operações, foi desenvolvido um gráfico que demonstra a constância desta natureza de ocorrência na cidade de Goiânia. Sua regularidade justifica a preocupação que temos para corrigir o processo analisado, pois sabemos que atendimentos inadequados poderão afetar a qualidade visada por nossa instituição. Nesse sentido, usamos como referência os dez princípios da Gestão da Qualidade Total citados por John Oakland, que em sua teoria sintetizou muito bem as idéias dos grandes conhecedores do assunto. Em nossa análise, consideramos que foi parcialmente afetado o princípio da eliminação de barreiras entre os departamentos pelo controle do processo, razão pela qual realizamos sugestões de alterações.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade. Serviço. Atendimento.

ABSTRACT

The aim of this paper is to propose improvements to the actions of the military police in the course of service to the public of the occurrences of disturbance of public peace, which in my view requires corrections in the sequence of actions established by the Standard Operating Procedure (POP 302.01). Based on data provided by the Operations Center, we developed a graph that shows the constancy of this nature occurring in Goiânia. Its regularity justifies the concern that we have to correct the analyzed process, because we know that inadequate care may affect the quality targeted by our institution. In this sense, we use as reference the ten principles of Total Quality Management cited by John Oakland, which summarized his theory very well the ideas of the great experts on the subject. In our analysis, we consider partially affected the principle of eliminating barriers between departments for control of the process, which is why we conducted suggested changes.

Keywords: Quality. Service. treatment.

¹ Pósgraduando do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública da Superintendência da Academia Estadual de Goiás em convênio com a Universidade Estadual de Goiás.

² Orientador: Prof. Ms. Em Engenharia Mecânica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás.

INTRODUÇÃO

Na luta pela sobrevivência, as organizações estão indo além da busca por novos clientes, estão encarando desafios e superando limites, sabendo que é preciso romper velhos paradigmas para se manter no mercado competitivo. Neste ambiente onde as inovações e as mudanças ocorrem de forma acelerada, a existência de consumidores exigentes, com diferentes necessidades a serem atendidas, faz com que as empresas busquem uma adequação. A solução está apontada para direção da nova filosofia de gestão, a da qualidade. Somente neste caminho, a empresa poderá aumentar suas chances de se manter no mercado ao qual está inserida, e também, terá melhores condições de enfrentar seus concorrentes. Para CAMPOS (1994, p. 8):

Garantir a sobrevivência de uma empresa é cultivar uma equipe de pessoas que saibam montar e operar um sistema, que seja capaz de projetar um produto que conquiste a preferência do consumidor a um custo inferior ao do seu concorrente.

Perante este cenário, a gestão de qualidade aparece como uma das principais estratégias competitivas nas diversas empresas e nos diversos setores, pois conduz a organização para ações pautadas em princípios, utilizando-se de ferramentas para auxiliar na internalização da melhoria contínua de seus processos.

Foi assim que a Polícia Militar do Estado de Goiás, objetivando melhorar seus processos, estabeleceu em seu Programa de Qualidade um Manual de Procedimentos Operacionais Padrão, denominado POP, que visa instruir a tropa continuamente para o desenvolvimento da atividade fim. Fato que despertou o interesse em relação a esse assunto, pois o que está definido no POP possui coerência com os princípios propostos por autores da qualidade? Acredita-se que a resposta pode ser positiva, negativa ou em parte possui coerência. A escolha do tema vem justificada nesta questão, pois entendemos que o principal propósito do Programa deve ser a qualidade no atendimento ao cidadão.

Neste artigo, pretende-se propor melhorias no processo de atendimento pela Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) das ocorrências de perturbação do sossego público (Procedimento Operacional Padrão-POP. 302). Em relação aos objetivos específicos, pretende-se: descrever o Processo 302 – perturbação do sossego público e verificar quais princípios da qualidade são aplicados pela instituição no atendimento de ocorrências de perturbação do sossego público.

MATERIAIS E MÉTODOS

Para embasar cientificamente este artigo, onde se propõe melhorias no processo de atendimento pela PMGO das ocorrências de perturbação do sossego público (Procedimento Operacional Padrão -POP. 302), utilizaremos a pesquisa bibliográfica e a pesquisa exploratória, na qual a primeira, recebe o seguinte conceito de LAKATOS e MARCONI (1987, p. 66):

A pesquisa bibliográfica é o levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisados em livros, enciclopédias, revistas, jornais, folhetos, boletins, monografias, teses, dissertações e material cartográfico. O intuito é levar o pesquisador a manipular a maior quantidade possível do material já produzido sobre o assunto.

Ainda neste entendimento, CERVO e BERVIAN (1976, p. 69) afirmam que: “A pesquisa bibliográfica é todo tipo de pesquisa, independente da área do conhecimento, que supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, seja para o levantamento da situação em estudo, seja para a fundamentação teórica”.

Já a pesquisa do tipo exploratória, de acordo com GIL (2007), deve ser entendida sob o ponto de vista dos objetivos. Ela visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamentos bibliográficos; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de casos.

Dessa forma, o artigo foi elaborado em quatro etapas, das quais, a primeira se deu através da revisão da literatura especializada, pesquisando em livros, periódicos e documentos, tanto em formato digital como impressos. Na segunda etapa, foi analisado o POP. 302 de Perturbação do Sossego Público, em seguida, foram coletadas informações junto ao sistema de dados do Centro de Operações da Polícia Militar do Estado de Goiás a respeito das ocorrências de perturbação do sossego. Na terceira etapa, elaborou-se uma análise comparativa entre os princípios da qualidade e o processo em estudo. Na quarta e última etapa, foi realizado a análise dessa comparação da qual se pôde extrair dados para a construção da conclusão do trabalho.

REVISÃO DA LITERATURA

1. QUALIDADE

Para os processos de Gestão de Qualidade de uma organização é muito importante a maneira como ela entende a qualidade. Neste propósito, encontramos a boa definição de JURAN (1992, p.42): “Qualidade é a adequação ao uso”.

PALADINI (2004, p.28) afirma que o conceito correto da qualidade deve envolver dois elementos: o da multiplicidade de itens, por possuir muitos aspectos simultâneos, e o do processo evolutivo, por sofrer alterações conceituais ao longo do tempo.

A qualidade como conhecemos hoje, surgiu durante a 2ª guerra mundial, visto que naquele momento havia uma imensa preocupação para que os produtos fabricados tivessem as mesmas características, e dentro do possível, não apresentassem defeitos. Para facilitar o controle, o estatístico americano Walter Andrew Shewhart, que trabalhava na *Western Electric*, desenvolveu as técnicas estatística de controle da qualidade.

De acordo com BARÇANTE (1998), O controle de qualidade moderna apesar de ter surgido nos Estados Unidos no ano de 1930, veio ganhar um imenso destaque no Japão, após a 2ª Guerra Mundial. Os responsáveis pela revolução japonesa da qualidade foram a JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*) e os estatísticos W. E. Deming, Shewhart, Kaoru Ishikawa e Joseph M. Juran.

Os japoneses, que estavam com o país em destroços, desenvolveram um método de controle de qualidade que, ao invés de encontrar e eliminar as peças defeituosas, buscavam evitar que os defeitos ocorressem. Foi nessa conjuntura que surgiu o CWQC – *Company Wide Quality Control* (controle de qualidade em toda a empresa) que atualmente é conhecido como TQC - *Total Quality Control* (controle de qualidade total).

Uma das ações que mais contribuíram para implantação desta cultura de Qualidade no Japão foi um conjunto de palestras ministradas pelo engenheiro e estatístico americano, Edward Deming, que orientava os empresários a realizarem o controle estatístico dos processos, ao invés de se preocuparem apenas no resultado final. Este trabalho foi tão relevante, que o Prêmio Nacional da Qualidade, criado pela JUSE em 1951, recebeu seu nome. MELO (2000 p.13)

A etapa seguinte na história da qualidade surgiu em 1987 com a criação da ISO 9000, onde as indústrias passaram a receber certificações que atestavam que seus “sistemas de garantia da qualidade” estavam segundo os padrões adotados internacionalmente.

O cenário mundial, no início da década de 90, é marcado pela transição de um mundo bipolarizado, em razão da guerra fria, para um multipolarizado, que provocou a integração de mercados mundiais. As formações de blocos econômicos e a rapidez de inovações tecnológicas criaram um cenário desafiante para a competitividade das empresas fornecedoras de produtos e serviços. Foi nesse contexto histórico que se criou em nosso país o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, com a finalidade de difundir conceitos da gestão japonesa da qualidade (TQC “jut in time”). (FNQ 2012 p.42), (FPNQ, 2005, p.6-7)

Após quase um século de foco na qualidade de produtos e processos, a partir do início da década de 1990, trabalhos pioneiros impulsionados por especialistas, trouxeram contribuições para o foco nos serviços e em especial a importância do lado humano da qualidade.

Qualidade em serviços, segundo ALBRECHT (1992, apud LAS CASAS p.16) “é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém”

FROES (2007, p.83) afirma que as mudanças provocadas pela globalização exigiram um repensar do Estado brasileiro. Assim, surgiu um novo *modus operandi* dos processos produtivos que havia no Governo, levando-o a buscar formas de melhoria nos processos internos e externos. A ênfase desta nova abordagem estava na necessidade de melhorar o atendimento ao cidadão, aprimorando a qualidade na prestação dos serviços públicos, introduzindo novas práticas e modelos de gestão, inspirados na iniciativa privada.

No entanto, os critérios de excelência sem adaptações, mostraram-se inadequados para as organizações públicas. O Programa de Qualidade do Serviço Público tratou, então, de criar uma linguagem com dois aspectos relevantes: “interpretar para o setor público os conceitos da gestão contidos nos modelos e preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado Brasileiro” (PQSP, 2005, p.7).

2. PRINCÍPIOS DA QUALIDADE

A metodologia da gestão pela qualidade total considera que toda organização precisa ter suas ações pautadas em princípios (valores conhecidos, aceitos e praticados por todos). Assim, para estabelecermos um referencial, apresentaremos os princípios de dois grandes mestres do Gerenciamento da Qualidade Total, Deming e Oakland.

A filosofia de DEMING (1990) está contida no que costumamos chamar de 14 princípios da qualidade. Estes constituem o fundamento dos ensinamentos ministrados aos altos executivos no Japão, em 1950 e nos anos subseqüentes, e aplicam-se tanto a organizações pequenas como grandes, tanto na indústria de transformação como na de serviços. Do mesmo modo, aplicam-se a qualquer unidade ou divisão de uma empresa.

São os seguintes:

1º: Estabelecer constância de propósitos.

Essa constância de propósito, será alcançada com a definição da missão, visto que a maioria tem missões mal definidas e outras confusas. Ela deve incorporar melhorias inovadoras e ter o engajamento de todos na empresa. A missão, visão e valores devem ser claros e específicos para que todos possam adotar;

2º: Adotar a nova filosofia.

Quando a missão estiver bem definida, com base na filosofia da melhoria contínua da qualidade, toda liderança da organização deve assumir o processo de transformação;

3º: Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade.

Eliminar a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio; Para Deming, a inspeção chega tarde e é ineficaz;

4º: Minimizar o custo total.

Desenvolver um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança;

5º: Melhorar constantemente o sistema de prestação de serviços.

Para que a qualidade se torne parte da cultura da instituição, todos os que trabalham nela devem melhorar a eficiência e atender às necessidades dos seus clientes;

6º: Instituir treinamento no local de trabalho.

É necessário instituir a formação no local de trabalho;

7º: Instituir liderança.

O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção;

8º: Eliminar o medo.

De tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;

9º: Eliminar as barreiras entre os departamentos.

As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;

10º: Eliminar lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis produtividade.

Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores;

11º: Eliminar padrões de trabalho (quotas).

Substitua-os pela liderança; elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes;

12º: Remover as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho.

A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade; remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos;

13º: Auto-aprimoramento.

.Este princípio visa instituir um vigoroso programa de educação e auto-melhoria;

14º: Engajar todos da empresa no processo de realizar a transformação.

A transformação é da competência de todo mundo.

Estes foram os princípios da filosofia de Deming, percebe-se que o autor compartilhou tais princípios em 14 etapas. No entanto, outros autores percebem a Gestão da Qualidade Total com diferentes visões, é o caso de Jonh Oakland.

OAKLAND (1994) depurou o conhecimento dos "gurus" da qualidade japonesa e americana, e estabeleceu 10 fundamentos para serem adotados no Gerenciamento da Qualidade Total:

1º: Comprometimento para melhoria contínua.

Deve haver uma constância de propósito e o compromisso deve começar no topo da organização;

2º: Mudança de cultura.

Adotar a filosofia de zero defeitos/erros e mudar a cultura para fazer certo na primeira vez;

3º: Compreender o relacionamento Cliente-Fornecedor.

A necessidade do cliente deve começar no topo a partir do primeiro executivo;

4º: Analisar o custo total.

Não comprar produtos ou serviços levando-se em conta unicamente o preço. Exigir melhoramento contínuo, inclusive nos fornecedores;

5º: Melhoramento dos sistemas.

Definir os padrões de desempenho esperados e admitir que os sistemas para consegui-los são responsabilidades da gerência.

6º: Adotar métodos modernos de supervisão e treinamentos.

Deve eliminar o medo. É muito fácil criticar erros; porém, muitas vezes parece difícil reconhecer esforços e realizações;

7º: Eliminar as barreiras entre departamentos.

Os clientes não estão interessados em departamentos; eles ficam fora da organização e o que vêem são fatias delas - os processos. É necessário organizar grupos e melhorar as comunicações em torno do processo;

8º: Eliminar metas arbitrárias, padrões baseados em números, barreiras ao orgulho pelo trabalho profissional.

O tradicional trabalho por tarefa não pode sobreviver em um ambiente de GQT (Gestão pela Qualidade Total), por que cria barreiras e conflitos. É necessário treinar o pessoal para medir e relatar desempenho em linguagem clara para aqueles que trabalham;

9º: Instruir e re-treinar constantemente.

Desenvolver especialistas na empresa. A energia dentro deles pode ser liberada para a organização através da instrução, treinamento, estímulo e chance de participação;

10º: Desenvolver uma abordagem sistêmica para gerenciar a implementação da GQT (Gestão pela Qualidade Total).

A GQT exige uma estratégia planejada, e totalmente integrada, derivada da missão. Assim, ela contribuirá para que a organização realize a sua visão;

Dessa forma, pode-se afirmar que Deming e Oakland são alguns dos teóricos que defenderam esses princípios para a melhoria da qualidade, e que seus ensinamentos são muito semelhantes. SARAIVA (2012) explica que, Independente do número de princípios definido por cada um deles, e das diferenças existentes entre seus pensamentos, reconhece-se uma base comum nos diferentes caminhos apontados para melhoria da qualidade, entre eles:

- a) O empenho e o apoio da gestão de topo tornam-se essenciais;
- b) A educação e o treino devem ser contínuos, portanto, não há atalho para qualidade;
- c) Qualquer organização pode implementar e aplicar a GQT;
- d) As inspeções no final da produção devem ser reduzidas ou eliminadas;
- e) A comunicação efetiva e o trabalho de equipe são essenciais a todos os níveis;
- f) A procura da qualidade deve ser um esforço contínuo.

3. AÇÕES DE MELHORIAS EM PROCESSOS

A Análise e Melhoria de Processos é de fundamental importância para o fortalecimento e o desenvolvimento das ações e atividades da organização. Para isso, faz-se necessário estabelecer uma correlação com os princípios da Gestão da Qualidade Total. Destarte, GALVÃO e MENDONÇA (1999, p.5) nos apresentam algumas:

- a) Satisfação total dos clientes - É preciso conhecer bem o cliente para definir suas demandas e atendê-las da melhor maneira possível;
- b) Constância de propósitos – É preciso saber onde se quer chegar e se perseverar no como chegar;

c) Melhoria contínua – O comprometimento com a melhoria contínua é que move a Análise de Melhoria em Processo;

d) Gestão de processo – É a aplicação do ciclo PDCA. Um processo deve ser discutido, tratado e melhorado em esforço conjunto dos fornecedores, executores e clientes;

e) Garantia da qualidade – É importante assegurar que a melhor qualidade adquirida possa manter-se, servindo de referencial para melhorias;

f) Busca da excelência – Os erros devem ser evitados e bloqueados os seus efeitos, porém devem ser considerados como a melhor oportunidade de acerto.

Melhorar os processos da organização é fator crítico para o sucesso institucional de qualquer organização, seja pública ou privada, desde que realizada de forma sistematizada e que seja entendida por todos na organização.

Segundo CAMPOS (1992, p.26), o controle do processo passa por três ações fundamentais:

a) Estabelecimento da diretriz de controle (planejamento), sendo feita sobre as metas (fins) e o método (meios).

b) Manutenção do nível de controle, ou a manutenção de padrões;

c) Alteração da diretriz de controle (melhorias). Quando uma diretriz é alterada deve-se alterar a meta e o método.

Para se obter melhorias contínuas com sucesso, CAMPOS (1992) diz que o caminho é conjugar o gerenciamento de manutenção com o de melhorias. Assim, a manutenção é o cumprimento do procedimento padrão de operações, enquanto que, a melhoria corresponde ao estabelecimento de um novo nível de controle da organização.

Com isso, “melhorar continuamente os seus processos significa melhorar continuamente os padrões. Cada melhoria corresponde ao estabelecimento de um novo nível de controle da organização”. CAMPOS (1992, p.31).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

4. 1. A POLÍCIA MILITAR

A Constituição Federal de 1988, que recebeu o título de Constituição Cidadã, estabeleceu nos parágrafos do seu artigo 144, o papel dos órgãos de Segurança Pública e definiu no § 5º a missão da Polícia Militar, “às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública”.

É possível compreender melhor a atividade desempenhada pela Polícia Militar através da redação do Decreto 88.777/83 que, no seu artigo 2º nº 27, apresenta a seguinte definição:

Policimento Ostensivo - Ação policial, exclusiva das Polícias Militares em cujo emprego o homem ou a fração de tropa engajados sejam identificados de relance, quer pela farda quer pelo equipamento, ou viatura, objetivando a manutenção da ordem pública. (Brasil, 1983).

A atividade da Polícia Militar, portanto, não se resume a ações de perseguições de criminosos e o enfrentamento de bandidos armados. Para BAYLEY (2001 apud HIPÓLITO 2012 p.93), o trabalho da polícia de manutenção da ordem é marcado por uma demanda ampla e complexa na qual a prevenção do crime se constitui apenas numa pequena parcela.

HIPÓLITO (2012 p. 113) entende que, se a missão constitucional das polícias militares é a preservação da ordem pública, elas devem se direcionar para ações multidisciplinares, pois a ordem pública local pode variar entre os problemas de prevenção, solidariedade, reinserção social, organização do espaço público, entre outros.

Tendo como objetivo manter a ordem pública, a Polícia Militar atende uma proporção bastante alta de ocorrências não diretamente criminais (trânsito, desentendimentos, aconselhamentos, prevenção ao crime, emergências médicas, entre outras). Com isso, muitos atendimentos pela Polícia Militar sequer se transformam em Boletins de Ocorrências, pois são tratados como uma atividade de manutenção da ordem efetuada mediante a discricionariedade dos policiais nas ruas. BEATO FILHO (S.d.).

WILSON (1967, apud HIPÓLITO p.94) considera muito importante a figura do policial fardado nas ruas, já que ele representa na maioria das vezes, o último elo da

descentralização governamental, transformando-se num departamento ambulante de informações e reclamações, e em certos momentos, numa porta de acesso até mesmo à outros órgãos governamentais.

É nessa categoria que encontramos experiências práticas de atendimento ao cidadão que podem ser decisivas para a redução da criminalidade e para a mudança de imagem da polícia na sociedade. Na percepção de ALVES (2008, p. 135):

Quando os serviços prestados pela polícia forem realizados com qualidade, o cidadão se aperceberá mais rapidamente das ações benéficas da instituição e com maior facilidade se criará boas relações. Quanto melhor for a formação dos policiais e as organização dos meios para sua atividade, tanto melhor os resultados em todos os aspectos.

4.2. AS OCORRÊNCIAS DE PERTURBAÇÃO DO SOSSEGO PÚBLICO- POP302

Sendo o único órgão público estadual que possui instalações em todos os municípios goianos, a Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), tem desenvolvido estratégias para atender o cidadão de forma eficiente, procurando dar uma resposta rápida à sua necessidade, seja onde ele estiver, na residência, em via pública ou até mesmo na zona rural.

Para aprimorar suas ações, a PMGO criou no ano de 2003 o Programa Operacional Padrão (POP), desenvolvido nos preceitos da Gestão da Qualidade Total, com o foco na excelência da prestação de serviço para cidadão. Sua finalidade pode ser traduzida nas palavras de FERREIRA e TOSTA (2010, p.13):

Tais métodos e técnicas visam criar um círculo positivo permanente de melhoria de qualidade nos serviços prestados pela PM. Aplicá-los é tarefa de cada um. Os resultados devem ser a prevenção do erro, a eliminação do desperdício, a realização pessoal e profissional e por fim a satisfação do cidadão.

Um dos processos do POP, alvo deste estudo, e que nos chama a atenção, é o de perturbação do sossego público, (POP 302). A perturbação do sossego público é, dentro da legislação brasileira, uma contravenção penal, cujas ações estão mencionadas no art. 42 da Lei de Contravenções Penais, tais como: (Gritaria ou algazarra; exercício de profissão incômoda ou ruidosa; abuso de instrumentos sonoros ou sinais acústicos; barulho produzido por animal doméstico).

O barulho, sem dúvida alguma, se tornou um dos grandes responsáveis pelos desentendimentos entre os vizinhos nas cidades. O problema é que os limites de ruídos e barulhos para as pessoas são extremamente variáveis. Dessa forma, uma vida em sociedade sem direitos e deveres transforma-se em desordem pública, o que não deve acontecer, já que as regras e os preceitos sociais se solidificam através da ordem pública. Quando ocorre o desrespeito às normas e a falta de bom senso nas relações sociais, vez por outra, a Polícia Militar é chamada para restabelecer a tranquilidade pública.

Somente na cidade de Goiânia, segundo os registros do Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM), no ano de 2012 foram realizados 2.075 atendimentos dessa natureza, o que representa uma média de 5,7 ocorrências por dia. Já neste ano de 2013, até o mês de outubro, o número total dessa ocorrência era de 1.591 atendimentos, com a média de 5,3 registros por dia. Ressalta-se, que os dados representam somente as ocorrências cuja solicitação se deu pelo sistema de emergência 190, registradas no COPOM. Os números reais são bem maiores, visto que na prática surgem muitos atendimentos ocasionais, onde a viatura acaba se deparando com o problema, além dos que aparecem por solicitações através do celular funcional da equipe de serviço. Muitos desses atendimentos sequer são registrados, muitas vezes, em razão da solução ter sido dada pelo policial através do diálogo.

O gráfico a seguir mostra a regularidade desse tipo de atendimento na Capital.

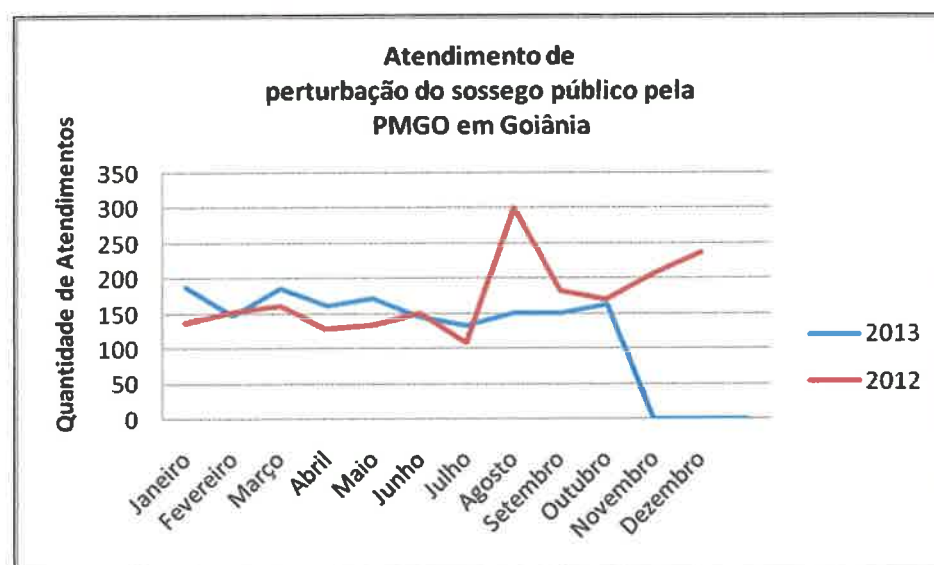


Gráfico 1 - Atendimentos de perturbação do sossego público pela PMGO em Goiânia

Fonte: COPOM - Goiânia

Em geral, a ação da Polícia Militar para conter esse tipo de desordem, é comparecer ao local e solicitar que o som seja colocado em volume mais baixo. Na grande maioria dos casos essa estratégia dá certo. Mas, há aqueles que insistem em descumprir a orientação dada pelo policial e conseqüentemente decide infringir a legislação.

O POP 302.01 (Atendimento da ocorrência de perturbação do sossego público) visa padronizar as ações policiais para evitar erros operacionais e dar uma resposta adequada à demanda do cidadão. Veja as ações que o policial deve seguir neste tipo de atendimento:

Seqüência das Ações

1. Receber a ocorrência pelo COPOM ou constatar em patrulhamento;
2. Localizar e identificar vítima(s) e testemunha(s);
3. Identificar e avaliar o tipo de perturbação do sossego;
4. Solicitar apoio, se necessário;
5. Acionar o órgão municipal competente para autuar, caso exista, exemplo em Goiânia: Agência Municipal do Meio Ambiente – AMMA, fone 161;
6. Aproximar do local e identificar o(s) responsável (is) pelo evento;
7. Determinar que o envolvido se posicione submetido à busca pessoal;
8. Elaborar o BO-PM relacionando todas as pessoas e objetos envolvidos;
9. Manter, o Comandante do Policiamento da Unidade – CPU, o patrulhamento nas imediações para coibir futuras reincidências da conduta infratora.

4.3. PRINCÍPIOS DA QUALIDADE X ATENDIMENTO PELA PMGO – POP 302

Conforme foi descrito na revisão da literatura, adotou-se para cumprir os objetivos deste artigo os princípios de OAKLAND (1994), por entendermos que sua interpretação, além de sintetizar a dos demais autores, compatibiliza melhor à nossa realidade. O quadro 1 irá demonstrar se a Polícia Militar do Estado de Goiás, através do POP, acata aos princípios da qualidade propostos pelo autor descrito anteriormente.

Quadro 1 - Equivalência entre os princípios da qualidade e o POP 302

Princípios	Cumprimento			Documentos equivalentes na PMGO
	Sim	Em parte	Não	
Comprometimento para melhoria contínua (compromisso deve começar no topo da organização)	X			Portaria 687/03-PM/01. Art. 1º.- Comandante Geral Institui o POP na PMGO
Mudança de cultura (filosofia de zero defeito)	X			POP 302.01 – Todas as Ações Corretivas e Possibilidades de Erro.
Compreender o relacionamento cliente-fornecedor	X			Portaria 687/03-PM/1. (Considera que o objetivo do POP é a excelência na prestação de serviço com foco exclusivo no cidadão).
Analisar o custo total (exigir melhoramento contínuo)	X			Portaria 678/03-PM/01, Artigo 3º, inciso IV. (encarrega o CIOE e a PM/3 de realizar semestralmente o ciclo de melhoria contínua).
Melhoramento dos sistemas (definir os padrões de desempenho esperado)	X			Todos os Resultados Esperados do POP 302.01.
Adotar métodos de supervisão e treinamentos.	X			Portaria 256/04-PM/1 – (Cria o curso, distinguindo três níveis, Técnicos, Multiplicadores e Operadores, sendo os dois primeiros encarregados de instruir e fiscalizar)
Eliminar barreiras de departamentos pelo controle do processo.		X		POP 302.01 - Seqüência das Ações nº 5, Ações Corretivas nº 1 e 2. (Atribui parte da responsabilidade para outros órgãos)
Eliminar metas arbitrárias e padrões baseados em números. (saber como está atendendo às necessidades dos clientes)	X			POP 302.01 – Resultados Esperados nº 1 (a meta é restabelecer a ordem no local)
Instruir e re-treinar	X			Diretriz 016/03-PM/3 (Normatiza o treinamento e a educação de todo efetivo)
Abordagem sistêmica para gerenciar a GQT	X			Portaria 678-PM/1 art.3º e 4º. (o gerenciamento fica a cargo da seção de estatística e planejamento da PM)

Observa-se, dentro do parâmetro estabelecido no quadro, que apenas o princípio que exige a eliminação de barreiras entre departamentos ficou parcialmente afetado, enquanto que os demais princípios foram completamente acatados desde o planejamento até a sua implementação.

Portanto, vamos entender o que representam essas barreiras entre os departamentos. Para tal, discutiremos o funcionamento das normas específicas que orientam as ações policiais neste processo.

Cada processo do POP está dividido em tópicos, tendo como linhas de ações operacionais a “Seqüência de Ações” e as “Ações Corretivas”. É na Seqüência de Ações que se define como será o atendimento daquele processo. Ao surgir um imprevisto durante o atendimento, caberá o uso de medidas corretivas, que no POP são chamadas de Ações Corretivas. Devemos lembrar que o objetivo principal do POP é padronizar ações para se atingir os “Resultados Esperados”, evitando

quaisquer **“Possibilidades de Erro”**. A padronização das atividades de policiamento ostensivo para manutenção da ordem pública deve sempre ficar condicionada a **“Fundamentação Legal”**.

No caso em estudo, a Lei de Contravenções Penais servirá de base para esta discussão. O motivo para isto é bem simples, trata-se de uma lei nacional que objetiva a manutenção da ordem pública e permite seu emprego por qualquer policial dentro do Estado de Goiás. Já os códigos de posturas municipais, além de serem limitados à área de circunscrição de cada ente municipal, abordam o assunto da perturbação com outra finalidade, a de aplicar sanções administrativas. Neste propósito, cada município terá seus agentes para fiscalizar o cumprimento do seu código. Em síntese, são esferas distintas de atuação, com competências diferentes e que não dependem uma da outra para serem executadas.

Analisando a frase: “Acionar o órgão municipal competente para autuar, caso exista”, leva ao entendimento de que, existindo o órgão municipal, é imperativo o seu acionamento. Para evitar essa interpretação equivocada, a frase deveria ser finalizada com a expressão “se necessário”. Assim, mudaria o sentido de ordem para uma condicional e não permitiria interpretações duvidosas a respeito do órgão competente para agir no processo. Embora ocorra má interpretação, existe uma Ação Corretiva que orienta a maneira certa de proceder quando o órgão ambiental não comparecer. É esta orientação que salva parcialmente este processo.

O prejuízo do controle do processo, também produziu determinações discutíveis. Como exemplo, a Possibilidade de Erro que reprova a seguinte ação: “Conduzir os envolvidos ao Distrito Policial, em ocorrência de perturbação do sossego, sem ter identificado a vítima”. Na contramão desta orientação, a própria Lei de Contravenções Penais, no seu artigo 17, orienta que a autoridade deparando-se com este tipo de infração, agirá de ofício, ou seja, conduzirá a denúncia, mesmo sem a presença da vítima.

Concluso a análise de todo o processo, percebe-se que o problema ocorreu por falta de uma sistematização na redação, criando uma mistura de quatro legislações distintas. A Lei de Contravenções Penais, o Código de Postura do Município, o Código de Trânsito e a Lei de Crimes Ambientais, sendo que cada uma delas exigem procedimentos específicos, por que vão gerar resultados diferentes. O descontrole parcial do processo é o resultado de uma confusão de competências criado a partir da mistura destas legislações (barreiras entre departamentos).

CONCLUSÃO

Conforme foi apresentado neste artigo, a qualidade tornou-se um ponto crucial para o sucesso de qualquer organização, e seu alcance exige obediência irrestrita aos seus princípios. O comparativo do quadro serviu para diagnosticar prejuízos do processo 302 (perturbação do sossego público), inserido no manual dos Procedimentos Operacional Padrão da PMGO, cuja criação se deu dentro da filosofia da Gestão de Qualidade Total.

O atendimento das ocorrências de perturbação do sossego público, contida no Programa de Qualidade, necessita, por conseguinte, de uma melhoria de processo, cujas alterações devem ter início a partir da Seqüência de Ação na qual se identifica e avalia o tipo de perturbação, ou seja, para cada tipo de perturbação, haverá um procedimento adequado (Código de Trânsito, Crime Ambiental, Código de Postura e Contravenção Penal), ainda que para isto seja necessário o desmembramento do processo em outros procedimentos.

Não basta realizar o atendimento, é preciso que ele ocorra com qualidade, isto é, sofra melhoria contínua. É neste caminho que se deve focar a visão da Polícia Militar.

A visão é uma imagem mental poderosa do que queremos criar no futuro. Ela reflete aquilo com que nos preocupamos mais, representa uma expressão de como será nossa Missão, e está em harmonia com nossos Valores e propósitos. SCOTT (1998, p. 73).

Com base na premissa citada e nos princípios da Gestão da Qualidade Total foi que apresentamos a presente proposta para a melhoria contínua do Programa de Qualidade no atendimento ao cidadão das ocorrências de perturbação do sossego público, desenvolvidos pela PMGO.

REFERÊNCIAS

1. Alves AC. Em busca de uma sociologia da polícia. Lisboa: RGNR; 2008.
2. Barçante LC. Qualidade total: uma visão brasileira, o impacto estratégico na
3. Beato Filho CC. Ação e estratégia das organizações policiais. Artigo publicado no Centro de Estudo de Criminalidade e Segurança. Disponível em <http://www.crisp.ufmg.br/artigos> (SD);
4. Brasil. Constituição Federal (1988). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
5. Brasil. Decreto 88.777/83. Aprova o regulamento para as policias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D88777.htm.
6. Brasil. Lei de Contravenções Penais (1941). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D88777.htm.
7. Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Prêmio Nacional da Gestão Pública. Instrumento para avaliação da gestão pública – 2003. Brasília: MP, 2003.
8. Campos VF. TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Bloch; 1992.
9. Cervo AL, Bervian, PA. Metodologia Científica. São Paulo: Mc Graw-Hill; 1976.
10. Deming, WE. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva; 1990.
11. Froes C, e Melo Neto FP. Curso de gestão da administração pública. Rio de Janeiro: UCB; 2007.
12. Fundação Nacional da Qualidade. Revista 20 anos da FNQ; 2012
13. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de excelência: o estado da arte e da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo; 2004.
14. Galvão C, Mendonça M. Fazendo acontecer na qualidade total: análise e melhoria de processos. Rio de Janeiro: Qualitymark; 1996.
15. Gil, AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 2007.
16. Goiás. Polícia Militar. Procedimento Operacional Padrão – POP. 3ª ed. Goiânia: PMGO; 2010.

17. Goiás. Secretaria de Segurança Pública. Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM). Sistema Pentaho, intranet, link delfos.ssp-go.net; 2013.
18. Hipólito MM, Tasca ET. Superando o mito do espantalho: uma polícia orientada para a resolução dos problemas de segurança pública. Florianópolis: Insular; 2012.
19. Juran JM. A Qualidade desde o projeto. São Paulo: Pioneira; 1992.
20. Lakatos EM, Marconi MA. Metodologia do trabalho científico. 2 ed. São Paulo: Atlas; 1987.
21. Las Casas AL. Qualidade total em serviços. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 2004.
22. Lazzarini A. Temas de direito administrativo. 2ªed. São Paulo: Revista dos Tribunais; 2003.
23. Melo MH. A gestão da qualidade total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos. São Paulo; 2000.
24. Oakland, Jonh. Gerenciamento da Qualidade Total. São Paulo: Nobel; 1994.
25. Oliveira AC, Tosta EF. Qualidade no atendimento à comunidade pela Polícia Militar na área de Aparecida de Goiânia, no período de 01 a 28 de fevereiro de 2011. Goiânia: UFG; 2011.
26. Paladini EP. Gestão da qualidade: teoria e prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas; 2004.
27. Saraiva, M. A Filosofia de Deming e a gestão da qualidade total no ensino superior português. Revista Portuguesa de Management, 5:6, 2012, p: 95-116.
28. Scott C, Jaffe DT, Tobe, GR. Visão missão e valores organizacional: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark; 1998.