

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

**Elaboração de um Sistema de Indicadores de
Desempenho para o Centro de Operações Policiais
Militares – COPOM/PMGO**

Autor: Eurípedes Barsanulfo Lima

Orientador: Prof. Dr. Olívio Novaski

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL**

Elaboração de um Sistema de Indicadores de Desempenho para o Centro de Operações Policiais Militares – COPOM/PMGO

Autor: EURÍPEDES BARSANULFO LIMA
Orientador: Prof. Dr. Olívio Novaski

Curso: Engenharia Mecânica - Mestrado Profissional
Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica/ Gestão da Qualidade Total.

Campinas, 2004.
SP – Brasil

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL**

Trabalho Final de Mestrado Profissional

**Elaboração de um Sistema de Indicadores de
Desempenho para o Centro de Operações Policiais
Militares – COPOM/PMGO**

**Autor: Eurípedes Barsanulfo Lima
Orientador: Prof. Dr. Olívio Novaski**

**Prof. Dr. Olívio Novaski, Presidente
Instituição: UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas**

**Prof. Dr. Miguel Juan Bacic
Instituição: UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas**

**Prof. Dr. Ricardo Caetano Rezende
Instituição: UEG – Universidade Estadual de Goiás**

Goiânia, 02 julho de 2004.

Dedicatória:

Dedico este trabalho à minha querida esposa Maria e aos meus filhos Karla Danielle, Giuliano e Bruna Rúbia, grandes incentivadores deste recomeço.

Agradecimentos

A Deus pela luz da vida e por estar ao meu lado sempre e, principalmente, nos momentos difíceis.

Aos meus pais, Ubirany e Nadir, e também os meus irmãos Aymoré, Shirley e Marco Aurélio, pela estrutura familiar que me possibilitaram alicerçar a minha vida.

A Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, pela oportunidade de ampliação do conhecimento, juntamente com o SENAI/CETRESG, parceiros deste convênio que tornou este Mestrado em realidade.

Ao Prof. Dr. Olívio Novaski, pela dedicação e orientação segura neste trabalho.

Ao Prof. Dr. Sérgio Tonini Button, Coordenador deste Mestrado e demais professores do curso, pelo privilégio dos conhecimentos e experiências transmitidas.

Aos colegas de turma, pelas oportunidades de trocas de informações e de experiências, particularmente os integrantes do grupo de trabalho sobre Aplicação de Ferramentas da Qualidade, Magda Rodrigues de Paula, Marcius de Moraes Cambuí, Ricardo André Marques, Ricardo Resende de Melo e Roberto de Barros Mesquita, colaboradores desta pesquisa.

À Polícia Militar de Goiás, particularmente os colegas do COPOM, na pessoa de seu Chefe Maj Washington; Ten Cel Antônio Elias, Gerente e grande entusiasta do Programa da Qualidade da Corporação; Ten Cel Rômulo - Chefe do Centro Integrado de Operações Estratégicas – CIOE; e Cb PM Dirceu José Novaes – Coordenador de Informática.

*“ O Sucesso é uma questão de dar o valor exato para as coisas,
de escolher a direção certa para a vida e seus investimentos.”*

B. Ribeiro

Resumo

LIMA, Eurípedes Barsanulfo, *Elaboração de um Sistema de Indicadores de Desempenho para o Centro de Operações Policiais Militares – COPOM/PMGO*, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 111 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

Este trabalho objetivou desenvolver um Sistema de Indicadores de Desempenho para o Centro de Operações Policiais Militares – COPOM da Polícia Militar de Goiás, visando aumentar sua eficiência através do gerenciamento do tempo de espera no atendimento. Para tanto, denominou-se de Tempo Resposta o período compreendido entre o recebimento da solicitação e a chegada da guarnição (viatura RP) no local indicado. Para o estabelecimento desses indicadores foi necessário conhecer os processos desenvolvidos naquele Centro, alicerçado em uma pesquisa de campo, visando obter-se um Benchmarking que oferecesse parâmetros seguros no estabelecimento desse Sistema de Indicadores de Desempenho. A pesquisa utilizou uma amostra significativa dos Centros de Operações Policiais Militares das Capitais de diversos estados brasileiros, bem como do Centro de Operações do Corpo de Bombeiros do Estado de Goiás. Os resultados deste trabalho constituíram numa proposta de padronização do Tempo Resposta, através de um mapa descritivo do processo em questão, formalizado em um Procedimento Operacional Padrão – POP.

Palavras Chave

- Indicadores, Tempo Resposta.

Abstract

LIMA, Eurípedes Barsanulfo, *Performance Indicator System Elaboration for the Military Police Operation Center - COPOM/PMGO*, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 106 p. Professional Degree Final Work.

This paper is aimed at the development of a Performance Indicator System for Military Police Operations Center – COPOM of Goiás Military Police envisaging efficiency increase through management of attendance time. With this in mind, we called Response Time the interval between Application reception and arrival of Policemen Team (Police Car) at the place needed. To settle such indicators we needed to know the procedures of that Center, based on field survey to obtain a Benchmarking that could offer safe standards for the installation of the Performance Indicators System. The research used important sampling of Military Police Operation Centers of the Capitals of several states of Brazil, as well as from the Fire Brigade Operation Center of Goiás. The results of this work became a proposal for the standardization of Response Time, through a descriptive map of the process under study, which turned into Standard Operational Procedure – SOP.

Key Words

- Indicator, Response Time.

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	iv
Lista de Tabelas.....	v
Lista de Quadros	vii
Nomenclaturas/Abreviaturas.....	ix
Capítulo I – Introdução	01
1. Justificativa.....	01
2. Contextualização do Trabalho	02
3. Importância do Trabalho	04
4. Objetivos	06
4.1. Geral.....	06
4.2. Específico	06
5. Metodologia Aplicada	07
6. Resultados Esperados	08
7. Organização do Trabalho.....	08
Capítulo II - Revisão da Literatura: O Programa Qualidade no Serviço Público, Literatura Básica da Qualidade, Ferramentas da Qualidade e Metodologia da Elaboração dos Sistemas de Indicadores.....	10
1. O Programa Qualidade no Serviço Público.....	10
1.1. Antecedentes Históricos da Qualidade no Brasil.....	10
1.2. Os Prêmios da Qualidade: O PQGF, o PQGG e outros.....	11
1.3. A Busca da Qualidade na Administração Pública	12
2. Literatura Básica da Qualidade	12
2.1. Conceituações diversas	12
2.2. A abordagem do TQM.....	14

SUMÁRIO (Continuação)

3. Ferramentas da Qualidade.....	19
3.1. Aspectos Gerais	19
3.2. Descrição das Ferramentas da Qualidade	19
4. Metodologia da Elaboração dos Sistemas de Indicadores.....	27
4.1. Importância dos Indicadores na Gestão das Organizações	27
4.2. Indicadores e características da Qualidade e do Desempenho	29
4.3 Critérios para geração dos indicadores	31
4.4. Gestão dos Indicadores – Metodologia	32
Capítulo III - Estudo de Caso: Estudo Piloto e Elaboração do Sistema de Indicadores do COPOM	34
1. Estudo Piloto - Aplicação de Ferramentas da Qualidade	34
1.1. Apresentação	34
1.2. Antecedentes Históricos.....	35
1.3. Desenvolvimento do Estudo Piloto	38
1.4. Aplicação das Ferramentas.....	45
1.5. Resultados Apresentados.....	53
2. Elaboração do Sistema de Indicadores do COPOM.....	54
2.1. Considerações Gerais.....	54
2.2. Método	55
2.3. Duração da Pesquisa.....	56
2.4. Objetivos	57
2.5. Situação Atual do COPOM.....	57
2.6. Preparação do Projeto	59
2.7. Benchmarking dos Indicadores	61
Capítulo IV – Resultados e Discussões: Análise dos Dados e de Resultados, Proposta de Padronização e Norma Geral de Ação	71
1. Análise dos Dados e de Resultados	71
1.1. Aspectos Gerais	71
1.2. Análise dos Dados	72
1.3. Cálculo do Tempo Médio de Atendimento	74

SUMÁRIO (Continuação)

2. Proposta de Padronização	75
2.1. Discussões Preliminares.....	75
2.2. Proposta de Padronização do Tempo Resposta	76
3. Norma Geral de Ação	88
3.1. Finalidade	88
3.2. Desenvolvimento das Ações.....	88
3.3. Atribuições dos Diversos Segmentos Empenhados	90
3.4. Considerações Diversas	90
Capítulo V – Considerações Finais.....	93
Referências Bibliográficas	96
Anexos	100

Lista de Figuras

Figura:

2.1. Reação em Cadeia. Fonte: Deming (1990)	14
2.2. O Ciclo PDCA de Shewhart. Fonte: Deming (1990: 66).....	17
2.3. Diagrama de Causa e Efeito, de Ishikawa. Fonte: Oakland (1994:228).....	23
3.1. Fluxograma do Macro-Processo de atendimento no COPOM	
Fonte: Levantamento do autor	42
3.2. Organograma do 1º CRPM – CPC. Fonte: Quadro de Distribuição do Efetivo da PMGO – QOD (2002).....	58
4.1. Proposta de Fluxograma do COPOM para Padronização do Tempo de Resposta	
Fonte: Proposta do autor	86

Lista de Tabelas

Tabela

2.1. Indicador de Qualidade X Indicador de Desempenho. Fonte: Takashina e Flores (1996:22)	30
2.2. Exercício realizado a partir do brainstorming desenvolvido no COPOM. Fonte: Levantamento do autor	31
2.3. Principais critérios para geração de um indicador. Fonte: Takashina e Flores (1996:25)	32
2.4. Itens dos Critérios de Excelência do PNQ envolvidos. Fonte: FPNQ (1995)	33
3.1. Levantamento do Gráfico do Fluxo – Processo Crítico do COPOM. Fonte: Levantamento deste autor	43
3.2. Ferramentas Utilizadas no Método DRIVE. Fonte: Goldberg (1993).....	44
3.3. Exercício Aplicativo da Matriz SEFTI no COPOM. Fonte: Levantamento deste autor	46
3.4. Exercício Aplicativo do Método DRIVE no COPOM (1ª Etapa) Fonte: Levantamento deste autor	47
3.5. Continuação do Exercício Aplicativo do Método DRIVE no COPOM (2ª Etapa). Fonte: Levantamento deste autor	48
3.6. Continuação do Exercício Aplicativo do Método DRIVE no COPOM (3ª Etapa). Fonte: Levantamento deste autor	48
3.7. Continuação do Exercício Aplicativo do Método DRIVE no COPOM (4ª Etapa). Fonte: Levantamento deste autor	49

Lista de Tabelas (Continuação)

Tabela

3.8. Continuação do Exercício Aplicativo do Método DRIVE no COPOM (5ª Etapa).	
Fonte: Levantamento deste autor	49
3.9. Mapa do Número de Ocorrências (25/28Abr04) com Tempo Resposta.	
Fonte: COPOM/PMGO.....	50
3.10. Resultados da Aplicação do Diagrama Causa e Efeito no COPOM (1ª Etapa).	
Fonte: Pesquisa do autor	51
3.11. Continuação dos Resultados da Aplicação do Diagrama Causa e Efeito no COPOM (2ª Etapa). Fonte: Pesquisa do autor	52
3.12. Continuação dos Resultados da Aplicação do Diagrama Causa e Efeito no COPOM (3ª Etapa). Fonte: Pesquisa do autor	52
3.13. Mapa do Atendimento de Incêndio: Fev a Abr 2004.	
Fonte: CBM/GO.....	63
3.14. Mapa do Atendimento de Salvamento: Fev a Abr 2004	
Fonte: CBM/GO.....	63
3.15. Mapa do Atendimento de Resgate: Fev a Abr 2004.	
Fonte: CBM/GO.....	63
3.16. Tabulação das Respostas do Questionário da Pesquisa (1ª Parte)	
Fonte: Pesquisa do autor. (Respostas da 1ª a 3ª perguntas do Questionário)	66
3.17. Tabulação das Respostas do Questionário da Pesquisa (2ª Parte)	
Fonte: Pesquisa do autor. (Respostas da 4ª a 6ª perguntas do Questionário)	67
3.18. Tabulação das Respostas do Questionário da Pesquisa (3ª Parte).	
Fonte: Pesquisa do autor. (Respostas da 7ª a 9ª perguntas do Questionário)	68
4.1. Tabulação do Cálculo do Tempo Médio de Atendimento da Pesquisa	
Fonte: Pesquisa do autor	74
4.2. Proposta do Gráfico do Fluxo do Processo do COPOM.	
Fonte: Proposta do autor	87

Lista de Quadros

Quadro

2.1. Características básicas do TQC. Fonte: Campos (1992: 193)	16
2.2. Explicativo do Método de Decisão 5W1H. Fonte: PMSP - Curso de Gestão Contemporânea da Qualidade (1999)	27
2.3. Características de novos modelos de gestão empresarial. Fonte: Coutinho e Ferraz (1994).....	28
2.4. Definições de Característica. Fonte: Takashima e Flores (1996)	30
3.1. Explicativo dos Tipos de Ocorrências do Corpo de Bombeiros. Fonte: CBM/GO	62
4.1. Demonstrativo da Proposta de Padronização do Tempo Resposta do COPOM. Fonte: Proposta do autor	76
4.2. Continuação do Demonstrativo da Proposta de Padronização do Tempo Resposta do COPOM. Fonte: Proposta do autor	77
4.3. Continuação do Demonstrativo da Proposta de Padronização do Tempo Resposta do COPOM. Fonte: Proposta do autor	78
4.4. Continuação do Demonstrativo da Proposta de Padronização do Tempo Resposta do COPOM. Fonte: Proposta do autor	79
4.5. Continuação do Demonstrativo da Proposta de Padronização do Tempo Resposta do COPOM. Fonte: Proposta do autor	80
4.6. Continuação do Demonstrativo da Proposta de Padronização do Tempo Resposta do COPOM. Fonte: Proposta do autor	81
4.7. Verbalização Padrão utilizado no COPOM Fonte: COPOM/PMGO.....	83

Lista de Quadros (Continuação)

Quadro

4.8. Comunicação de Algarismos na Rede do COPOM.	
Fonte: COPOM/PMGO.....	83
4.9. Relação dos Termos e Frases constantes do Código Q.	
Fonte: COPOM/PMGO.....	84
4.10. Código de Palavras do Alfabeto da ONU.	
Fonte: COPOM/PMGO.....	84

Nomenclatura

1. Abreviaturas e Termos Militares

Asp Of –	Aspirantes à Oficial
BM –	Bombeiro Militar
BPM –	Batalhão de Polícia Militar
BPMAmb -	Batalhão de Polícia Militar Ambiental
BPMChoque -	Batalhão de Polícia Militar de Choque
BPMEsc -	Batalhão de Polícia Militar Escolar
BPMRv -	Batalhão de Polícia Militar Rodoviário
BPMTrân -	Batalhão de Polícia Militar de Trânsito
BMRS –	Brigada Militar do Rio Grande do Sul
CBM –	Corpo de Bombeiros Militares
Cel –	Coronel
Cap –	Capitão
CPC –	Comando do Policiamento da Capital
CPM –	Comando do Policiamento Metropolitano
COPOM –	Central de Operações Policiais Militares
CRPM –	Comando Regional de Policia Militar
Cia –	Companhia
Cb –	Cabo
Cmt –	Comandante
Efetivo –	Número de pessoas ou componentes de uma unidade militar
GRAer –	Grupamento de Rádio Patrulhamento Aéreo
OPM –	Organização Policial Militar

Nomenclatura (Continuação)

Pel –	Pelotão
PM –	Policial Militar
Maj –	Major
PMGO –	Polícia Militar de Goiás
PMDF –	Polícia Militar do Distrito Federal
PMBA -	Polícia Militar da Bahia
PMAM -	Polícia Militar do Amazonas
PMES -	Polícia Militar do Espírito Santo
PMCE -	Polícia Militar do Ceará
PMMG -	Polícia Militar de Minas Gerais
PMMT -	Polícia Militar do Mato Grosso
PMMS -	Polícia Militar do Mato Grosso do Sul
PMPA -	Polícia Militar Pará
PMPE -	Polícia Militar de Pernambuco
PMPR -	Polícia Militar do Paraná
PMRN -	Polícia Militar do Rio Grande do Norte
PMSC -	Polícia Militar de Santa Catarina
PMSP -	Polícia Militar de São Paulo
POP –	Procedimento Operacional Padrão
ROTAM –	Rondas Táticas Metropolitanas
RPMon –	Regimento de Polícia Montada
Sd –	Soldado
Sgt –	Sargento
ST ou Sub Ten –	Subtenente
Sub-Cmt –	Subcomandante
Ten –	Tenente
TC ou Ten Cel –	Tenente-Coronel
TR –	Tempo Resposta
Videofonista –	Atendente de telefone equipada com sistema de informática
Vtr –	Viatura ou veículo automotor

Nomenclatura (Continuação)

2. Siglas

ABNT –	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGANP –	Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos
DETRAN –	Departamento Estadual de Trânsito
GQT –	Gestão da Qualidade Total
NBR –	Norma Brasileira
PNQ –	Prêmio Nacional da Qualidade
PQGF –	Prêmio Qualidade do Governo Federal
PQGG –	Prêmio Qualidade do Governo de Goiás
PQSP –	Programa Qualidade do Serviço Público
RENAVAM –	Recadastramento Nacional de Veículos Automotores

Capítulo I

Introdução

1. Justificativa

O estudo desenvolvido neste trabalho tem sua origem na busca da modernização dos instrumentos utilizados na Polícia Militar do Estado de Goiás, visando aumentar sua eficiência, através da utilização de ferramentas de gestão da qualidade total, visando estabelecer indicadores de desempenho e de qualidade. Para tanto, buscou-se efetuar um estudo piloto no Centro de Operações Policiais Militares – COPOM, em razão do mesmo constituir-se no mais importante portal de entrada utilizado pela sociedade em geral, objetivando buscar os serviços da Polícia Militar.

Na atual conjuntura, os programas de qualidade têm sido vistos como fórmula infalível na solução de todos os problemas de todos os setores produtivos no mundo e, em particular, no Brasil. O principal enfoque adotado no Brasil pelos estudiosos, consultores e pesquisadores tem sido quanto à aplicação de programas de qualidade e sua metodologia de implantação, enfatizando suas ferramentas estatísticas sem, contudo, haver questionamentos profundos quanto à sua conveniência de aplicação em determinadas indústrias e suas perspectivas no futuro.

Nesse sentido, buscou-se para o COPOM instrumentos de gestão que lhe proporcionasse rapidez, segurança, bom atendimento e agilidade operacional, dentre outros, para possibilitar um atendimento de excelência em seus serviços.

Esta necessidade foi evidenciada para o autor quando este exerceu a função de Coordenador de Operações do COPOM. Na referida função, pude visualizar a operacionalidade da Polícia Militar nesta seara, sentindo sua importância estratégica, principalmente porque as solicitações da sociedade, em sua maioria absoluta, eram encaminhadas para aquele órgão da Polícia Militar, através do telefone “190”, funcionando como um verdadeiro “Call Center” da Corporação. Desde, então, compreendi a importância do COPOM para nossa organização, em virtude da sua condição de “portal de acesso ao balcão de serviços” da nossa empresa (Polícia Militar), requisitados pela sociedade e devidos pelo Estado ao cidadão.

Mas, a adoção dos preceitos de qualidade não é mais um “plus” para as empresas e sim uma necessidade que o próprio mercado está a exigir, sob pena de preterir marcas, produtos e serviços. Assim, as organizações estatais estão redefinindo suas missões, empregos e suas próprias relações com os diversos segmentos sociais utilizando as várias ferramentas existentes e adequadas a cada especificidade, sempre considerando a sociedade no privilegiado papel de clientes.

Este aspecto é salientado por Juran (1985), quando o referido autor comenta a abordagem ocidental da qualidade: "Os numerosos fracassos em atingir os resultados têm sido devido à preocupação com uma abordagem orientada a uma única ferramenta – uma forma de escolher um remédio sem antes entender quais são os problemas".

Para isso é preciso estabelecer a independência ou não dos programas de qualidade das demais estratégias organizacionais e seus efeitos sobre o desempenho das organizações.

2. Contextualização do Trabalho

Com o objetivo de deixar evidenciado o contexto em que se insere a Polícia Militar do Estado de Goiás, corporação que nos permitiu a pesquisa objeto deste trabalho, gostaríamos de assinalar as características abaixo, que consideramos básicas para que se possa ter uma compreensão global da importância deste estudo e de todas as reflexões que se seguirão.

Características gerais:

- a)-Instituição militar estadual, pertencente à administração pública direta;
- b)-Missão: encarregada da polícia ostensiva e preservação da ordem pública;
- c)-COPOM: é um órgão de apoio da PMGO (Call Center) que atua como ligação entre sua CLIENTELA e o serviço operacional, bem como outros setores da Corporação;
- f)-Missão do COPOM:
 - Gerenciar o atendimento ao usuário;
 - Atendimento orientado para o tempo de resposta;
 - Resolução das necessidades do cliente;
 - Atendimento complementar na área assistencial, bem como através de informações gerais ao público; e
 - Satisfação integral do cliente.

Contexto regional em que se encontra inserida:

- a)-Participação destacada na região Centro Oeste;
- b)-Sua Academia formou, especializou e aperfeiçoou Oficiais para todos os Estados do Centro Oeste, além de várias outras Polícias Militares do país, notadamente do Norte e Nordeste;
- c)-Corporação de médio porte, com efetivo atual de mais de 13 mil componentes;
- d)-Experimenta atualmente uma política de integração com os demais setores da segurança pública;
- e)-Aderiu ao Programa de Qualidade Goiás e encontra-se estruturando sua gerência de qualidade, bem como já iniciou seu Processo de Padronização Operacional – POP.

Limitações do tema e dificuldades esperadas:

- a)-Estudo pioneiro realizado na Polícia Militar de Goiás;
- b)-Tempo disponibilizado para a coleta dos dados para o trabalho e cultura profissional existente;
- c)-Grandes partes das informações são confidenciais e estratégicas, portanto, algumas têm divulgação restrita;

- d)-Observância aos regulamentos internos da Corporação;
- e)-Cuidado com a veracidade das informações, pois também falta cultura específica nessa área, além do medo e resistência à mudanças no setor público.

Por outro lado existem alguns fatores neste estudo, que julgamos positivos para nos permitir condições de vislumbrar a possibilidade de algum sucesso na elaboração desta dissertação. São eles:

- Vivência na organização há mais de 30 anos, atualmente ocupando o último posto na hierarquia da mesma;
- Leitura prévia das principais literaturas disponíveis como: livros, revistas, artigos, etc;
- Participação neste mestrado e conhecimento na aplicação de ferramentas da qualidade e outros;
- Participação no Prêmio Qualidade do Governo de Goiás, na condição de examinador e entusiasta do Programa Qualidade Goiás;
- Bom relacionamento com a cúpula dirigente da organização e com as suas principais lideranças.

3. Importância do Trabalho

Este estudo ocorre num momento privilegiado em que a própria administração estadual se esforça para aprimorar toda máquina estatal, através do Programa Qualidade do Governo de Goiás, havendo espaço para propostas que visem o aprimoramento da prestação de seus serviços. Espaço para melhorias são evidentes e numa estimativa realizada na indústria norte-americana, Feigenbaum identificou que de 15% a 40% de toda capacidade produtiva de uma companhia qualquer é perdida. (Feigenbaum, 1991).

Tal afirmação também se aplica ao setor de serviços, incluindo a prestação de serviços públicos, pois as reclamações da sociedade em geral nesse setor são as manchetes principais que alimentam nos últimos anos os telejornais e os demais meios de comunicação de massa.

Assim sendo, a busca para eliminar tais perdas e transformar este potencial em capacidade produtiva, levou nos últimos anos muitas organizações e governos a implementarem programas, os mais diversos, de qualidade e produtividade. No entanto, a despeito de estimativas que apontam o valor total dos investimentos em qualidade nos EUA ter chegado na casa do bilhão de dólares, Caudron estima que 2/3 dos programas de qualidade falham nos EUA.

No Brasil, o setor público também tem utilizado o caminho da adoção de programas da qualidade visando aprimorar seus serviços, inclusive para o atendimento do preceito legal da “eficiência na administração”. Uma vez caracterizado o aspecto estratégico dos programas de qualidade, isto permitirá uma melhor utilização dos escassos recursos disponíveis através das fontes de fomento à qualidade e produtividade, gerando um melhor aproveitamento pela sociedade brasileira em geral, notadamente os órgãos públicos encarregados dessa prestação de serviços.

Temos visto que os governos arraigados à burocracia gastam mal os recursos que arrecadam e têm grandes dificuldades para solucionar os problemas relativos à eficiência e eficácia das suas ações em benefício do cidadão-contribuinte, pois a prática indica que as forças negativas são superiores às forças propulsoras da modernidade.

É dever do administrador agir de conformidade com o ordenamento jurídico, com a moral administrativa e com o princípio da boa administração pública. Entretanto, a busca da eficiência no serviço público deve orientar-se através dos meios técnico-científicos disponíveis, que foi conseguida pela iniciativa privada através da implantação de Sistemas de Qualidade, sendo, portanto, fundamental que a organização invista em seu aperfeiçoamento contínuo, visando sempre o melhor atendimento de seu cliente – o cidadão.

Assim, a nova ordem constitucional nos possibilitou invocar a cidadania para cobrar a qualidade no serviço público, através da ação civil pública, salientando sempre que poderá a demanda ter por objeto a condenação em dinheiro ou o cumprimento de obrigação de fazer ou não fazer. Assim, o poder judiciário pode determinar que a Administração Pública execute reparação de obra ou serviço prestado sem qualidade.

Enfim, o cidadão tem o direito a serviço público de bons resultados. Significa dizer que não bastará apenas atuar dentro da legalidade, mas, ainda, necessariamente, que visar resultados positivos para o Serviço Público e o atendimento satisfatório, tempestivo e eficaz das necessidades coletivas.

4. Objetivos

4.1. Geral

Iniciar a adequação da Polícia Militar de Goiás ao princípio da eficiência na administração pública, a partir da elaboração dos indicadores de desempenho do COPOM. Desta forma deveremos estabelecer critérios para o gerenciamento do TR, visando na prática, reduzi-lo e proporcionando à comunidade um atendimento de qualidade.

Assim, o objetivo principal deste trabalho é apresentar as oportunidades de melhoria da qualidade dos serviços prestados neste setor da organização, delimitando seus indicadores de desempenho, o que certamente representará em ganhos de produtividade.

4.2. Específico

Planejamento, estabelecimento e padronização de um Sistema de Indicadores confiáveis para monitorar e controlar os resultados do processo de atendimento do COPOM, para mantê-lo dentro dos níveis de eficiência e de segurança, atingindo por consequência outros objetivos complementares, tais como:

- a)-Busca de melhor qualidade nas atividades executadas, mesmo porque, são elas fundamentais neste esforço;
- b)-Procedimento de levantamento bibliográfico atualizado na área;
- c)-Fazer uma análise crítica das referências bibliográficas;

d)-Gerar conclusões práticas, consistentes e que permitam o aprimoramento do trabalho, propondo indicações para o estabelecimento de uma nova política, visando a aplicação de ferramentas da qualidade e o estabelecimento de um Sistema de Indicadores confiáveis no Centro de Operações da Polícia Militar de Goiás –COPOM, para monitorar e controlar os resultados do seu processo.

5. Metodologia Aplicada

Realização de um estudo de caso, focado em selecionar indicadores de desempenho. A pesquisa está sendo realizada na forma de observação sistemática, ou seja, ocorre a partir de um planejamento e em situações controladas.

O universo básico do estudo se limita a uma população de um setor da Polícia Militar de Goiás (COPOM), com um efetivo aproximado de 130 policiais militares. Buscou-se, também, parâmetros comparativos em outras corporações congêneres do país, visando dar sustentação ao Benchmarking realizado.

O instrumento de coleta de dados será um formulário contendo um questionário específico. A forma de tabulação dos dados será em gráficos, planilhas e tabelas.

As ações básicas para a elaboração do presente trabalho foram realizadas a partir do detalhamento dos objetivos específicos. As etapas para execução do trabalho são:

- Identificação do problema a ser estudado.
- Estruturação do problema.
- Agrupamento das informações através da consulta de livros, artigos, periódicos e anais, bem como pesquisa de campo para o suporte teórico ao trabalho.
- Análise crítica das informações.
- Conclusões.

6. Resultados Esperados

Busca-se com o presente Projeto o estabelecimento e a padronização de um Sistema de Indicadores confiáveis para monitorar e controlar os resultados do processo deste atendimento, visando torná-lo mais seguro, ágil e eficaz, enfim, diminuir o tempo resposta da ocorrência, tendo em vista que a maior necessidade do cidadão é a rapidez no atendimento do serviço policial, pois envolve situações de risco à vida ou ao patrimônio, assim este item agregará resultado ao mencionado processo.

Espera-se obter um levantamento de dados no COPOM que propiciem a identificação de “oportunidades de melhoria”. A estrutura de apoio material e pessoal é fundamental para se completar o ciclo de atendimento à população e oferecer uma resposta eficaz a essa problemática como um todo. Todavia, neste trabalho procurou-se evidenciar a contribuição que este Sistema de Indicadores pode adicionar ao TR.

7. Organização do Trabalho

Elaborou-se este estudo através de cinco capítulos básicos, procurando dentro desta estrutura esgotar toda pesquisa objeto desta dissertação de mestrado.

No Capítulo I elaborou-se uma Introdução, onde foram abordados aspectos como justificativa, contextualização, importância, objetivos, metodologia aplicada e resultados esperados.

Desenvolveu-se no Capítulo II, a Revisão Bibliográfica deste estudo, abordando o Programa Qualidade no Serviço Público, a Literatura Básica da Qualidade, as Ferramentas da Qualidade, em especial aquelas utilizadas neste trabalho e, a Metodologia utilizada na Elaboração dos Sistemas de Indicadores do COPOM.

No terceiro capítulo abordou-se o Estudo de Caso que se desenvolveu com a aplicação de diversas ferramentas da qualidade no COPOM, através de um estudo piloto, seguido pelo desenvolvimento da Elaboração do Sistema de Indicadores do referido órgão.

Com o objetivo de estabelecer os parâmetros desta pesquisa, no capítulo IV - Resultados e Discussões, desenvolveram-se considerações acerca da análise dos dados e de seus resultados, finalizando-se pela apresentação da Proposta.

As Considerações Finais desta dissertação foram desenvolvidas no quinto capítulo, onde se analisou todo o estudo piloto realizado no COPOM, desde a aplicação de Ferramentas da Qualidade até a proposta final.

Capítulo II

Revisão da Literatura: O Programa Qualidade no Serviço Público, Literatura Básica da Qualidade, Ferramentas da Qualidade e Metodologia da Elaboração dos Sistemas de Indicadores.

Neste capítulo pretende-se estabelecer a base conceitual sobre o tema objeto da pesquisa através do levantamento do conhecimento já produzido sobre o assunto pelos especialistas mais renomados da área.

Assim esta base conceitual e teórica servirá de referência para a construção do método de pesquisa, bem como avaliação da hipótese deste estudo, buscando-se a consecução dos objetivos aqui propostos.

1. O Programa Qualidade no Serviço Público

1.1 - Antecedentes Históricos da Qualidade no Brasil

Estudos de técnicos do governo federal noticiam que em meados dos anos 80, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos das empresas americanas e de aumentar sua produtividade, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas,

consideradas até então como “ilhas de excelência”, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais.

Segundo Drebtchinsky, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados como os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica e orientada para resultados do Malcolm Baldrige National Quality Award, em 1987.

O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (elaborado a partir das Normas da ABNT: NBR ISO 9001:2000), foi desenvolvido, desde a sua origem, em 1991, alicerçado naquele mesmo conjunto de fundamentos da excelência, passando por atualizações.

1.2. Os Prêmios da Qualidade: O PQGF, o PQGG e outros.

O PQGF foi instituído em 3 de março de 1998, tendo sido concebido como ação estratégica do Programa da Qualidade no Serviço Público. Sua finalidade é reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional, com qualidade em gestão.

O processo de avaliação da gestão de cada candidata tem por base o Modelo de Excelência em Gestão Pública e está alinhado com os diversos tipos de gestão utilizados pelo setor público e privado em mais de 40 países. Dentre eles destacamos os prêmios: President’s Quality Award (específico para organizações públicas) e Malcolm Baldrige National Quality Award, dos Estados Unidos da América, e o Prêmio Nacional da Qualidade do Brasil.

Esse reconhecimento significa destacar, dentre as organizações participantes de um ciclo do PQGF, aquelas que evidenciaram melhoria gerencial na direção da inovação, da redução de custos, da Qualidade dos serviços e da satisfação do cidadão. É importante registrar que esse Prêmio é resultado de um trabalho conjunto de organizações públicas e privadas, servidores públicos e demais cidadãos que, visualizando a oportunidade de ganhos coletivos para o setor público e para a sociedade, deram ao projeto sustentação e legitimidade.

O Estado de Goiás, visando estender aos diversos segmentos da administração pública, o mesmo programa de qualidade concebido pelo Governo Federal, instituiu o Prêmio Qualidade do Governo de Goiás – **PQGG**, que de igual forma tem obtido o mesmo sucesso. Outros Estados de nosso país também conceberam prêmios de qualidade, seguindo a sistemática padrão do PQGF.

1.3. A Busca da Qualidade na Administração Pública

Todos os Poderes do Estado devem observar a eficiência nas funções, tendo como princípio a Cidadania. Com a nova ordem constitucional a sociedade tem a possibilidade de invocar a cidadania para cobrar a qualidade no serviço público. Para isto existe a ação civil pública para defesa de interesse difuso ou coletivo, salientando sempre que poderá a demanda ter por objeto a condenação em dinheiro ou o cumprimento de obrigação de fazer ou não fazer.

O Ministério Público poderá instaurar, sob sua presidência, inquérito civil, ou requisitar, de qualquer organismo público ou particular, certidões, informações, exames ou perícias.

A eficiência, hoje princípio da Administração pública, é de observância obrigatória pelos administradores. Com este argumento devem pautar pelo mínimo de satisfatoriedade na execução de atividades, ou seja, prestação de serviço de qualidade, que cumpre legalmente o princípio da eficiência.

Enfim, o cidadão tem o direito a serviço público de bons resultados. O princípio da dignidade da pessoa humana tem destaque na Constituição, prevalecendo até sobre outros princípios nela consagrados. Significa dizer que não bastará apenas atuar dentro da legalidade, mas ter-se-á, ainda, necessariamente, que se visar resultados positivos para o Serviço Público e o atendimento satisfatório, tempestivo e eficaz das necessidades coletivas.

2. Literatura Básica da Qualidade

2.1. Conceituações diversas

É impossível falar de qualidade sem definir um conceito básico. Aqui, utilizaremos a definição de Juran (*et al.*, 1991 : 11) que consiste em dois conceitos complementares:

a)- qualidade é o atendimento das especificações ou ausência de falhas; num aspecto interno à empresa, denominada **qualidade intrínseca**;

b)- qualidade é adequação ao uso; que traz subentendido que as especificações no item (a) acima, devem refletir características no produto que satisfaçam às necessidades dos clientes quanto ao uso do produto ou serviço; denominada **qualidade extrínseca**.

A maioria dos autores pesquisados utiliza estes mesmos conceitos, porém através da simples expressão ‘adequação ao uso’ (Feigenbaum, 1991; Garvin, 1992; Ishikawa, 1993, Schonberger, 1984; Deming, 1990; Juran 1991 e 1992); ou ainda, de uma forma mais restrita, ‘cumprimento dos requisitos’. (Crosby, 1986 e 1992)

O movimento da qualidade tem sua real origem na pesquisa agrícola conduzida por R. A. Fisher e em alguns trabalhos realizados nos laboratórios Bell, principalmente por Walter A. Shewhart nos anos 30. Shewhart teve um maior impacto sobre W. Edward Deming e Joseph M. Juran, que foram os pioneiros da aplicação dos métodos de qualidade total no Japão do pós-guerra. No entanto, só recentemente os executivos das corporações começaram a ver que a garantia da qualidade total a seus clientes era uma formidável fonte de vantagem competitiva no mundo de hoje. (Steidlmeier *et al.*, 1993: 191)

Deming, contudo, já vinha alertando para a falha da administração americana quanto à falta de planejamento para o futuro e de previsão de problemas, o que ocasiona fundamentalmente, desperdício de mão-de-obra, de materiais e de tempo de máquina; e tudo isso eleva os custos de produção e o preço a ser pago pelos consumidores. Salienta ele que "o resultado inevitável é a perda de mercado".(Deming, 1990: iv) Ele demonstrou esta teoria através de um interessante diagrama mostrando as conseqüências da implementação da melhoria da qualidade nos negócios e seus reflexos na sociedade, que chamou de “reação em cadeia”.

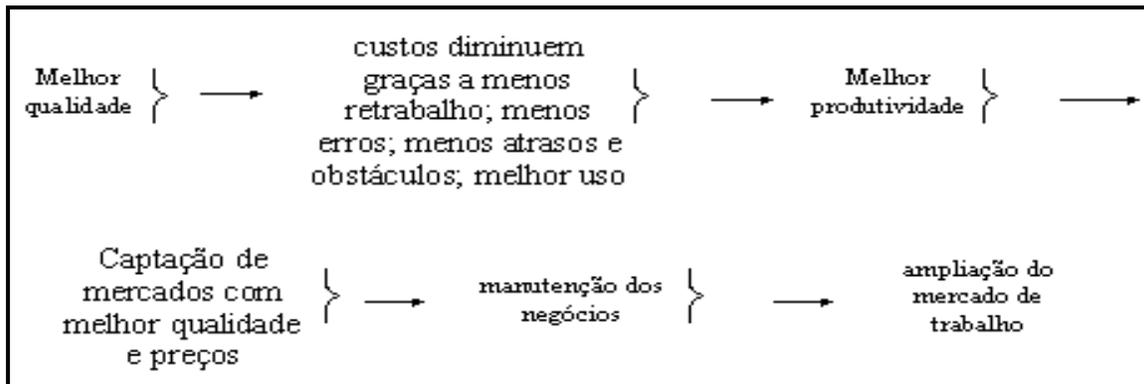


Figura 2.1 – Reação em Cadeia. Fonte: Deming (1990)

Esta perspectiva também é adotada por outros estudiosos da qualidade. Por exemplo, Garvin (1992 : 30) coloca: "Há muito tempo que os gerentes conhecem o custo da qualidade, mas só há pouco tempo é que descobriram a relação entre qualidade e produtividade."

Schonberger (1992) é taxativo quanto a essa relação e vai mais longe: "Qualidade propicia vantagem competitiva".

A busca desse entendimento claro dos fatores que possibilitam a evolução das organizações através do movimento da qualidade, leva a um estudo mais detalhado dos legados deixados pelos principais mentores desse trabalho. Por isso, pretende-se aqui apresentar alguns dos aspectos considerados importantes para o progresso de um 'programa' de qualidade, estudando-se os fundamentos daquilo que caracteriza-se como o mais alto grau de aplicação dos conceitos de qualidade: a Administração ou Gerenciamento da Qualidade Total ou TQM – *Total Quality Management*.

2.2. A abordagem do TQM

"O termo TQM foi cunhado pelo Dr. Deming" (Mann, 1992), como forma de harmonizar a divergência existente na adoção do termo TQC - *Total Quality Control*; termo esse, que foi inicialmente utilizado por Feigenbaum em 1961 (Feigenbaum, 1991; Ishikawa, 1993; Deming,

1990) e posteriormente adotado no Japão para designar o modelo japonês de gerenciamento, apesar de algumas diferenças alegadas entre os dois modelos.

A discussão nesse caso não é apenas semântica. O termo TQC carece de um significado claro dentro da organização, pois pode levar a uma maior dificuldade de compreensão do conceito por trás da terminologia.

Ishikawa (1993) afirma a principal diferença dos modelos propostos por Feigenbaum (1991) e o japonês; a utilização de especialistas em qualidade em todos os departamentos da organização *versus* a conscientização de todas as pessoas quanto à qualidade tornando-as especialistas, é significativa, e por isso cunhou um novo termo para designar o método japonês de administrar: o CWQC - *Company Wide Quality Control* ou Controle de Qualidade por Toda a Empresa. Feigenbaum contesta que exista esta diferença. (Garvin, 1992)

Assim adotou-se o termo TQM, pois é amplamente utilizado incorporando não só o método japonês como também o método proposto por Deming para administrar, conhecido como Os Quatorze Pontos (Deming, 1990; Mann, 1992).

Na visão de Feigenbaum (1991: 4) o TQM vai além de uma ferramenta para implementar a qualidade; trata-se de um completo sistema de gerenciamento dos negócios, já que as soluções efetivas para muitos dos problemas corriqueiros não serão por muito tempo problemas de gerenciamento tradicional.

De uma maneira muito semelhante, Garvin (1992 : 227) define de uma forma genérica o TQM como sendo um esforço de cooperação de todas as pessoas da companhia, desde o *marketing*, passando pela pesquisa e desenvolvimento, aquisição, fabricação e prestação de serviços a clientes em direção à qualidade.

Para Juran (*et al.*, 1991 : 211), o TQM é uma extensão do planejamento dos negócios da organização, que inclui o planejamento da qualidade, voltado para o estabelecimento dos objetivos da qualidade e para o desenvolvimento de meios para realizar esses objetivos. É

estruturado nos moldes do planejamento estratégico dos negócios, porém exige organização, técnicas, instrumentos e treinamentos especiais. Além disso, o TQM requer que a administração superior se envolva pessoalmente no estabelecimento e cumprimento dos objetivos mais abrangentes da qualidade.

Para Ishikawa, seguramente o maior responsável pela difusão da qualidade no Japão, o TQM baseia-se fundamentalmente no controle estatístico da qualidade e na garantia da qualidade, através da remoção das causas básicas das disfunções da qualidade na indústria. Considera que a garantia da qualidade é a própria essência do controle da qualidade total; sendo que a noção básica por trás disso é a prevenção da reincidência de erros. Essa qualidade só pode ser alcançada se incluída em cada projeto e em cada processo executado, pois não se pode criar qualidade pela inspeção.

Por outro lado, o conceito de TQC utiliza a definição proposta por Feigenbaum, adicionada de um outro princípio, também emprestado a Feigenbaum, da ‘qualidade em primeiro lugar’. Porém, argumenta que o TQM é fundamentalmente uma atividade coletiva, que não pode ser realizada por indivíduos. Ela requer o trabalho em equipe. (Ishikawa, 1993: 75)

No Brasil, Campos conceitua o TQC a partir de suas onze características básicas, discriminadas no quadro 2.1, abaixo.

Quadro 2.1 – Características básicas do TQC. Fonte: Campos (1992: 193)

1. Orientação para o cliente.	7. O próximo processo é seu cliente.
2. Qualidade em primeiro lugar.	8. Controle a montante.
3. Ação orientada por prioridades.	9. Ação de bloqueio. (Não permita o mesmo engano ou erro)
4. Ação orientada por fatos e dados.	10. Respeito pelo empregado como ser humano.
5. Controle de processos.	11. Comprometimento da alta direção.
6. Controle da dispersão.	

Na linha de pensamento de Deming, a principal contribuição consiste nos quatorze princípios administrativos para implementação, defendidos pelo autor que, segundo ele, aplicam-se indistintamente a organizações pequenas e grandes, tanto na indústria de serviços como na de transformação. Aplicam-se, ainda, igualmente a qualquer divisão de uma empresa. Deming foi o principal responsável pela popularização do ciclo PDCA desenvolvido por Walter Shewhart. O ciclo consiste em um processo de desenvolvimento de melhorias contínuas. É representado por um círculo onde cada quadrante representa uma atividade gerencial para a busca de melhorias. O primeiro quadrante representa a atividade de Planejar (Plan); o segundo, a atividade de Fazer (Do); enquanto o terceiro significa Verificar (Check) e o quarto representa a Ação na correção de eventuais distorções (Act), conforme representação na figura 2.2 abaixo.

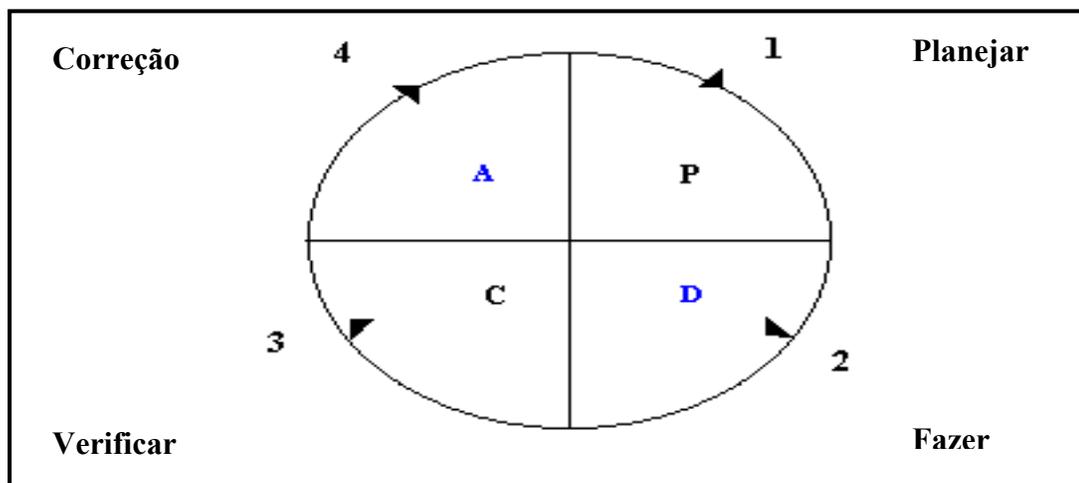


Figura 2.2 - O Ciclo PDCA de Shewhart (Fonte: Deming, 1990: 66).

Já a primeira grande contribuição de Juran vem da própria definição de qualidade, universalmente aceita, baseada em dois significados mutuamente complementares:

1º - A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto.

2º - A qualidade é a ausência de falhas, ou ainda, conformidade com especificações. (Juran *et al.*, 1991 : 11)

Uma segunda grande contribuição de Juran, deve-se à sua famosa trilogia da qualidade, onde se encontram embutidos vários conceitos importantes. Prega a trilogia que a administração da qualidade é constituída de três processos principais: o planejamento da qualidade, o controle da qualidade e o aperfeiçoamento da qualidade.

No segundo aspecto da definição de qualidade, a qualidade no sentido de ausência de falhas, o controle também é possível através de uma medida universal - o custo da má qualidade. Basta avaliar o quanto o custo diminuiria caso não existissem falhas. (Juran *et al.*, 1991:343)

A solução gerencial proposta por Feigenbaum (1991: 73) para viabilizar o atendimento dos princípios do TQM consiste, num conjunto de quatro procedimentos inter-relacionados, muito semelhante ao ciclo PDCA de Shewhart, cujo propósito é o estabelecimento de um sistema de melhorias contínuas, tal qual o *Kaizen* japonês.

Outra contribuição importante, decorrente da sua experiência como administrador de uma das mais bem conceituadas companhias norte americanas, reside na caracterização do papel fundamental que a alta administração desempenha na implementação do TQM. Vale lembrar aqui que Deming e Juran vinham defendendo o mesmo ideal há uma década, sem serem ouvidos pela indústria americana.

Ouchi consegue sintetizar em uma única expressão, o papel que o TQM reserva à alta administração: "Você deve introduzir essa mudança pelo seu comportamento, e não pela sua voz. Introduzir participação e dar a certeza de que reconhecerá os resultados de qualquer esforço. Conforme um trabalhador disse a seu gerente: 'seu comportamento fala tão alto que não consigo ouvir o que você está dizendo'".(Ouchi, 1986: 132)

A linha de pensamento de Crosby (o Zero Defeito), embora tenha um papel importante no desenvolvimento da qualidade no ocidente, com até relativa importância no movimento japonês, difere em alguns conceitos do TQM.

Seu principal mentor, Philip Crosby, tem uma visão diferente do tipo de mudança organizacional necessária para o atingimento da qualidade. Em 1961, criou um tipo de programa que denominou Zero Defeito, a base de sua implementação.

Mais tarde definiu de outra forma, a fim de facilitar a aplicação: "Zero Defeitos é um padrão de desempenho. É o padrão do artesão, seja qual for a sua atribuição. Não se limita a esforços da produção; na verdade, parte de seus maiores ganhos é obtida nas áreas de assistência. O tema do Zero Defeito é acertar desde a primeira vez. Isto significa concentrar-se em evitar os defeitos, de preferência a apenas encontrá-los e corrigi-los".(Crosby, 1986: 245) Apesar dos sucessos conseguidos por outras implementações, faz críticas à publicidade e propaganda sobre TQM como sendo um tipo de sistema que assume a responsabilidade fazendo da qualidade uma certeza.

3. Ferramentas da Qualidade

3.1. Aspectos Gerais

A Gestão pela Qualidade Total demanda que seja diagnosticada os defeitos dos processos das organizações produtivas e que medidas de reparação e aperfeiçoamento sejam adotadas ininterruptamente para que a organização possa atingir o seu papel. Os defeitos, depois de diagnosticados, devem ser resolvidos com soluções simples, mediante a utilização de raciocínio inteligente e metodologia própria, impedindo as conclusões por intuição, decisões orientadas pelo caminho mais curto, problemas mal dimensionados, soluções de única opção, desprezo de detalhes ou negação de problemas.

As Ferramentas da Qualidade constituem-se no instrumental estatístico necessário para a análise, reparo e aperfeiçoamento dos processos produtivos das organizações geridas com qualidade.

3.2. Descrição das Ferramentas da Qualidade

a)- Brainstorming

Segundo Goldbarg, o termo brainstorming vem do idioma inglês e quer dizer tempestade cerebral, mais popularmente tratada como: “Toró de Parpíte!”. É uma técnica utilizada para auxiliar um grupo a criar o máximo de idéias quanto possível no menor espaço de tempo, sem qualquer tipo de restrição. (in Coletânea PMSP, Goldbarg, 1995:143)

Ele é baseado em dois princípios. O primeiro é o princípio da suspensão de julgamento. Dos dois tipos de pensamento humano, o criativo e o crítico, usualmente o último tem predominado. Assim, o objetivo da suspensão de julgamento é o de possibilitar a geração a geração de idéias, sobrepujando o pensamento de julgar e criticar. Só após a geração de idéias consideradas suficientes, é que se fará o julgamento de cada uma.

O segundo princípio do brainstorming sugere que quantidade origina qualidade. Quanto maior o número de idéias geradas, maior será a possibilidade de se encontrar a solução do problema. Maior será também o número de conexões e associações a novas idéias e outras soluções.

b)- Método DRIVE

Oakland chama o ciclo PDCA como Método DRIVE, recomendando-o como um modelo de abordagem para desenvolver problemas em grupo. Ele também é um método utilizado para solução de problemas, sugestão de novos desafios, tomada de decisão e planejamento. Este método permite documentar todas as etapas utilizadas preservando assim a memória tecnológica. (Oakland, 1994:344)

É constituído de cinco etapas, a saber:

D (Definir o problema): definição escrita da tarefa e dos critérios para se medir o sucesso;

R (Revisar a informação): apresentação de dados conhecidos e planos para se obter novos dados;

I (Investigar o problema): propostas documentadas para melhorias e planos de ação;

V (Verificar a solução): melhorias propostas que atendam aos critérios de sucesso;

E (Executar a mudança): tarefa cumprida e processo de melhoria documentado.

Tem como base o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), conforme foi acima salientado, sendo que em cada uma de suas etapas podem ser utilizadas as seguintes ferramentas:

- Brainstorming;
- Causa e Efeito;
- Pareto;
- Análise de Matriz;
- Folhas de Verificação;
- Fluxogramas;
- Campo de Força;
- Dispersão;
- Histogramas;
- Gráficos.

c)- Benchmarking

Em seu livro Gerenciamento da Qualidade Total, já citado, Oakland diz que melhoramentos em produtos, serviços e processos só podem acontecer quando relacionados com padrões estabelecidos, sendo os melhoramentos incorporados, em seguida, aos novos padrões negociáveis. Conceitua Benchmarking afirmando que “é o processo contínuo de medir produtos, serviços e processos, comparando-os com os líderes da indústria ou dos mais fortes concorrentes”. (Oakland, 1994:183)

Segundo a abordagem de Rank Xerox a respeito de benchmarking, este é um dos aspectos mais transferíveis no tocante a gerenciamento da qualidade total. É considerado originário do Japão, mede com o máximo rigor as operações, produtos e serviços de uma organização, comparando-os com os de seus concorrentes. Em japonês a palavra dantotsu ou benchmarking, significa “lutar pelo melhor do melhor”.

Existem quatro tipos de benchmarking:

- a) Interno – comparação de operações internas.

- b) Competitivo – comparações concorrente a concorrente específicas de um produto ou função de interesse.
- c) Funcional – comparações com funções similares dentro do mesmo setor industrial considerado de modo amplo ou com líderes do setor.
- d) Genérico – comparações de processos empresariais ou funções que são muito semelhantes, independentemente do tipo de indústria.

Em síntese, a implementação do benchmarking é constituída por quinze estágios, classificados em planejar, analisar, desenvolver, melhorar e revisar.

d)- Causa e Efeito – Ishikawa.

Criada por Kaoru Ishikawa, professor da Universidade de Tóquio e usado pela primeira vez em 1953 é também conhecida como gráfico “Espinha de Peixe” devido ao seu formato. É uma ferramenta que se destina a analisar uma característica da qualidade, dissecar-la em seus elementos constitutivos para dar a possibilidade de encontrar-se onde reside o defeito. Assim, ela auxilia no levantamento das causas de um problema, visando identificar a causa-raiz.

A construção do diagrama dependerá de aplicação de outras ferramentas, como o brainstorming ou 5W1H, os quais ajudarão a encontrar os elementos constitutivos, para após serem analisados no gráfico.

Segundo Oakland, o efeito ou incidente que está sendo investigado aparece na ponta de uma flecha horizontal, sendo que suas causas potenciais são mostradas como setas identificadas que se prolongam até a seta da causa principal, conforme figura 2.3.

Cada seta pode ter outras secundárias, conforme os fatores ou causas principais sejam reduzidas a suas subcausas, por brainstorming. (Oakland, 1994:227)

Etapas:

1º - Eleja o problema que se deseja discutir;

2º - Construa o diagrama e na sua cabeça coloque o problema;

3º - Realize uma sessão de brainstorming com as pessoas envolvidas no processo afetado pelo problema, ou através de outro método (por exemplo o 5W1H) e descubra quais são todos os elementos que concorrem para que o resultado indesejado apareça;

4º - Coloque em cada ramo do gráfico um dos elementos apontados como possíveis geradores do resultado indesejado.

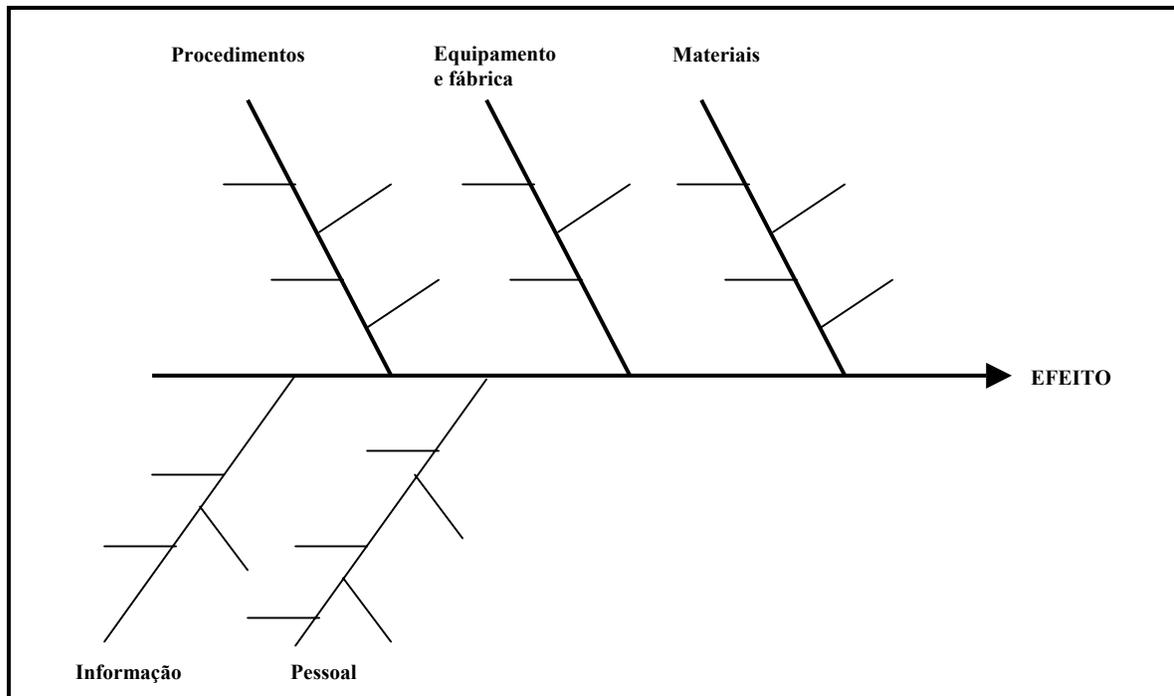


Figura 2.3 - Diagrama de Causa e Efeito, de Ishikawa. Fonte: Oakland (1994:228).

e)- Matriz SETFI

De acordo com o Programa Sebrae de Qualidade Total (1996), a Matriz SEFTI é uma ferramenta usada para analisar problemas existentes e priorizar a resolução de problemas, de acordo com a pontuação no quadro de notas do SETFI.

S (SEGURANÇA) : avalia o perigo que envolve o problema;

E (EMERGÊNCIA) : avalia a urgência da solução do problema;

T (TENDÊNCIA) : avalia a tendência de agravamento do problema;

F (FACILIDADE) : avalia a facilidade de execução do problema;

I (INVESTIMENTO): avalia o nível de investimento necessário para a solução.

f) Folha de Verificação

Segundo Goldbarg, citado anteriormente, trata-se de uma planilha que serve para facilitar a coleta de dados pertinentes a um determinado problema. É também destinada ao registro da ocorrência diária de causas de defeitos especiais, previamente diagnosticadas como responsáveis pela variabilidade do resultado de um processo.

g) Gráfico de Pareto

Oakland comenta que se os sistemas de produtos defeituosos ou de algum outro “efeito” são identificados e registrados, é possível determinar que porcentagem pode ser atribuída a cada uma das causas: *“Oitenta por cento de todos os resultados positivos de uma organização são gerados por apenas vinte por cento dos esforços, e também, oitenta por cento dos defeitos dos processos produtivos de uma organização são causados por aproximadamente vinte por cento de todas as causas”*. Assim, podemos sintetizar afirmando que o método de Análise de Pareto é uma técnica utilizada para classificação e priorização dos problemas. Seu autor, Vilfredo Pareto, um economista italiano do século passado é que enunciou o princípio acima citado.

Para que se possa reconhecer essas poucas, mas decisiva causa, Pareto criou um gráfico que procura ordenar, de forma simples, as causas de defeitos (problema) de acordo com sua importância para os processos.

A Análise de Pareto trabalha a partir da Estratificação, que consiste em dividir o problema em estratos ou camadas de problemas menores (causas do problema maior) e de origens diferentes. A estratificação é a busca do “como ocorre o problema”, dividindo as ocorrências:

POR TEMPO - hora, dia da semana, mês, turno.

POR LOCAL - máquina, área, setor, posição.

POR TIPO - matéria-prima, produto.

POR SINTOMA - tipo de defeito, ocorrência.

POR FATORES – equipe, operador, método, processo, condições climáticas.

A escolha da forma de estratificação decorre do processo em análise e do resultado indesejável que se pretende alterar.

h) Matriz de Decisão

Quando uma alternativa de solução de um problema deve ser selecionada dentre um pequeno número de outras, comenta Goldbarg, (já citado acima) a matriz de decisão é um ótimo método de ponderar sobre todas as possibilidades e escolher a mais adequada; ela revela os pontos fortes e fracos de cada opção. (in Coletânea PMSP, Goldbarg, 1995:151)

Para aplicar a matriz de decisão deve-se escolher os critérios de avaliação de cada uma delas, colocando-as em ordem de importância. Cada critério receberá uma ponderação, um peso matemático, que revele sua importância dentre os demais.

Depois desses passos, cada alternativa de solução será avaliada segundo os critérios estabelecidos, recebendo uma nota de 1(um) a 5(cinco). Após, multiplica-se cada nota pelo peso dado a cada critério de avaliação e totaliza-se a quantidade de pontos que cada alternativa de solução obteve, tornando-se eleita a que fizer um número maior de pontos.

i) Histograma

Os histogramas mostram, de maneira visual muito clara, a frequência com que ocorre um determinado valor ou grupo de valores, conforme citação de Oakland, em sua obra Gerenciamento da Qualidade Total, já citado nesta pesquisa.

As características da qualidade apresentam valores individuais de oscilação, fato que não se constitui em defeito, o que importa é que o processo esteja sobre controle estatístico, ou seja, a oscilação seja fruto de causas comuns, rotineiras, e assim ela se fará de forma regular, o que se denomina de distribuição. (Oakland, 1994:222)

O histograma tem essa finalidade, através da utilização de um gráfico de barras, demonstra a forma como uma característica da qualidade oscila, e assim, permite que se conclua se a característica da qualidade que está sendo estudada está ou não controlada.

O histograma gera um gráfico da distribuição real das medidas, mostrando pela sua forma, se a distribuição é normal ou não, e se ela o for, permitirá prever-se o acontecimento futuro.

j) Diagrama da Árvore

De acordo com o SEBRAE (Coleção da Qualidade, 1995), esta ferramenta é de muita utilidade quando se deseja definir os meios necessários para se alcançar um objetivo. Ela permite que se faça o mapeamento detalhado dos caminhos a serem percorridos, até se chegar em ações executáveis.

Pode ser utilizada nos seguintes casos:

- Tarefa complicada que não pode ser realizada por uma única pessoa;
- Quando não se pode esquecer uma tarefa básica;
- Quando de vezes anteriores, obstáculos presentes levaram ao fracasso da solução.

Portanto, dá-se o nome de árvore a esta ferramenta, pois o tronco principal é formado pelo objetivo do empreendimento, e os ramos secundários e seguintes são os meios de se atingir o objetivo.

A construção do diagrama deve ser feita por uma equipe multidisciplinar de pessoas portadoras de conhecimento técnico, e de pessoas que sofram os efeitos das ações propostas ou a serem modificadas, o que evitará o tecnicismo e incentivará a gestão participativa. (in Coletânea PMSP, Goldbarg, 1995:157)

k) Método de Decisão 5W1H

Esse método é um 'check-list', segundo afirma Goldbarg, (in Coletânea PMSP, Goldbarg, 1995:159) sendo utilizado para garantir que um trabalho qualquer seja conduzido sem nenhuma

dúvida por parte da chefia ou dos subordinados, conforme demonstração contida no quadro 2.2, a seguir.

Quadro 2.2 – Quadro Explicativo do Método de Decisão 5W1H. Fonte: PMSP - Curso de Gestão Contemporânea da Qualidade (1999)

1° W	WHAT	QUE?	(Assunto) Que trabalho é este? Qual é o assunto?
2° W	WHO	QUEM?	Quem conduz as ações? Qual a sessão responsável
3° W	WHERE	ONDE?	Onde será conduzido? Em que lugar?
4° W	WHEN	QUANDO?	Quando esta operação será conduzida? A que horas?
5° W	WHY	POR QUE?	Porque é necessária? Ela poder ser omitida?
1 H	HOW	COMO?	(Método) Como conduzir esta missão? De que modo?

O 5W1H é muito indicado na fase de planejamento de uma certa atividade, assim, pode-se lançar mão de uma planilha que facilitará a utilização do método.

4. Metodologia da Elaboração dos Sistemas de Indicadores

4.1. Importância dos Indicadores na Gestão das Organizações

Nenhuma organização existe por si só, nem constitui um fim em si mesma, pois todas são órgãos sociais, e assim, existem em razão da sociedade, particularmente aquelas pertencentes ao Estado, que têm natureza pública e sobre elas impõe-se à obrigação legal de atendimento ao “bem comum”. Uma organização produtiva atende com princípios de excelência quando a mesma tem nos seus clientes internos o seu maior patrimônio, e nos seus clientes externos, a sua razão de

existir. Todavia, elas cumprem a sua missão produzindo bens ou serviços que satisfaçam as necessidades dos seus clientes, através dos seus processos produtivos, os quais devem ser orientados por indicadores de qualidade e indicadores de desempenho. Takashina e Flores afirmam que em função do processo evolutivo das condições de competição no mercado mundial, assistimos nas últimas décadas ao desenvolvimento de novos modelos de gestão empresarial, cujas características principais estão sintetizadas no quadro 2.3, abaixo.

Quadro 2.3 – Características de novos modelos de gestão empresarial. Fonte: Coutinho e Ferraz (1994).

<p>PROCESSOS DECISÓRIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescente descentralização; • Decrescente número de níveis hierárquicos; • Crescente participação dos trabalhadores nas decisões e ganhos da empresa.
<p>FLUXOS DE INFORMAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horizontalização; • Crescente intensidade.
<p>PRODUTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescente atendimento às especificações dos clientes; • Crescentes esforços de desenvolvimento.
<p>PROCESSOS PRODUTIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca da melhoria contínua; • Crescente flexibilidade; • Baixos níveis de estoques; • Menores tempos mortos.

Takashina e Flores afirmam que os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações. São essenciais ao planejamento porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização, e essenciais ao controle porque os resultados apresentados através dos indicadores são fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização, para as tomadas de decisões e para o replanejamento.

Desta forma fica evidente que existe uma crescente necessidade de informações que possibilite a descentralização das decisões, o atendimento às expectativas dos clientes e a melhoria dos processos produtivos. A Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 1995), manifestando sobre esse novo contexto, assinala que os indicadores desempenham papel fundamental, pois os Indicadores estão intimamente ligados ao conceito da Qualidade centrada no cliente. Eles devem ser gerados a partir das necessidades e expectativas dos clientes, traduzidas através das características da Qualidade do produto ou serviço, sejam elas tangíveis ou não.

Desta forma, observando-se a doutrina, evidenciou-se a necessidade de adotar uma estratégia para implementação de um sistema de indicadores no COPOM como ferramenta de melhoria da qualidade. Neste estudo, procurou-se utilizar o termo “produto” de forma genérica, como *produto ou serviço*. Segundo definição da norma ISO 9004-2 (1991), os conceitos, princípios e elementos da gestão pela qualidade são aplicáveis para todas as formas de fornecimento de produtos ou serviços e para qualquer tamanho de organização. Tal conceituação parte do princípio que, em qualquer situação, sempre existe um produto envolvido em um serviço, e vice-versa.

O caminho que apresentou-se mais viável é a adaptação de metodologia de criação de sistemas de indicadores, tornando-a aplicável a empresas onde os processos já se encontram em funcionamento e não há uma cultura para trabalhar com análise e tomada de decisão com base em dados e resultados.

4.2. Indicadores e características da Qualidade e do Desempenho

Qualidade pode ser definida como a totalidade de características de um produto ou serviço que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades implícitas ou explícitas (ABNT, 1994). Assim, uma vez delimitados um processo, seus produtos e clientes, é preciso identificar, junto a estes, quais são as características da Qualidade mais importantes de cada produto ou serviço. Antes de passar a controlar tudo se deve, portanto, identificar essas características, para depois então desdobrá-las para dentro do processo. Uma vez que os clientes em geral explicitam suas necessidades e expectativas de forma imprecisa e qualitativa, é preciso traduzi-las para a

linguagem do processador, através das características da qualidade, e obter a sua importância relativa para os clientes. Vale, também, observar que os termos “atributo” e “requisito” são freqüentemente utilizados com o sentido de “característica”. O quadro abaixo (2.4) procura esclarecer essas divergências, em razão da “característica” tratar-se de um indicador concebido como um instrumento de decisão gerencial.

Quadro 2.4 - Definições de Característica. Fonte: Takashima e Flores (1996)

Característica: Algo que distingue ou diferencia.
Característica da Qualidade do produto: Algo que distingue o produto do ponto de vista do cliente.
Característica de desempenho do produto: Algo que distingue o produto para atender às necessidades e expectativas do cliente.
Característica de desempenho do processo: Algo que distingue o processo para atender às características do desempenho do produto.

Esses indicadores são formas de representação quantificáveis dessas características do produto e processos. Deve ser utilizada para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus serviços e processos, conforme comparação constante da Tabela 2.1, abaixo.

Tabela 2.1 - Indicador de Qualidade X Indicador de Desempenho. Fonte: Takashina e Flores (1996:22).

ASPECTOS DE COMPARAÇÃO	INDICADOR DE QUALIDADE	INDICADOR DO DESEMPENHO
Visão e julgamento	Cliente	Processador
Tipo de característica	Característica da qualidade	Característica do desempenho
Tipo de medição	Subjetiva	Objetiva
Quem faz a medição	Processador	Processador
Antes do uso (meta)	Resultado esperado	Resultado esperado
Depois do uso (resultado)	Resultado obtido	Resultado obtido

A apuração desses resultados através dos indicadores permite uma avaliação do desempenho da organização no período, em relação à meta e outros referenciais, subsidiando as tomadas de decisão e o replanejamento. Para isso o acompanhamento do indicador deve demonstrar níveis, tendências e comparações, conforme exercício realizado abaixo, constante da Tabela 2.2.

Tabela 2.2. Exercício realizado a partir do brainstorming desenvolvido no COPOM. Fonte: Proposta deste autor

ACOMPANHAMENTO	PROCEDIMENTO	EXEMPLIFICAÇÃO
NÍVEL	Refere-se ao patamar em que os resultados se situam no período.	Custo das ligações indevidas para o aumento do tempo resposta aos clientes.
TENDÊNCIA	Refere-se à variação do nível dos resultados em períodos consecutivos.	Redução de vinte por cento nas ligações indevidas de 2003 em relação a 2002.
COMPARAÇÃO	Feita em relação a indicadores compatíveis de outros serviços ou processos da organização, a indicadores de organizações congêneres ou não.	Pesquisa em COPOM de outras Polícias Militares, Corpos de Bombeiros ou outros Call Center de empresas quaisquer.

Nesse sentido é que a pesquisa direcionou-se, buscando uma amostra significativa de COPOM de outras polícias militares brasileiras, bem como do Centro de Operações de Bombeiros Militares de Goiás, particularmente do Serviço de Resgate, que já mereceu Menção Honrosa do Prêmio Qualidade do Governo de Goiás e que tem um conceito de excelência de atendimento junto à comunidade goiana.

4.3. Critérios para geração dos indicadores

É importante que um indicador seja gerado com bastante critério, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes, no menor espaço de tempo possível e ao menor custo.

Abaixo, inserimos uma tabela (2.3) que descreve os principais critérios para geração de um indicador.

Tabela 2.3 - Principais critérios para geração de um indicador. Fonte: Takashina e Flores (1996:25).

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
Seletividade ou Importância	Capta um requisito-chave do produto ou do processo.
Simplicidade e Clareza	Fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível.
Abrangência	Suficientemente representativa, inclusive em termos estatísticos, do produto ou do processo a que se refere; devem-se priorizar indicadores representativos de situação ou contexto global.
Rastreabilidade e Acessibilidade	Permite o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos. É essencial à pesquisa dos fatores que afetam o indicador. (Os dados podem ser armazenados em meio eletrônico, relatórios e outros)
Comparabilidade	Fácil de comparar com referenciais apropriados, tais como o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência.
Estabilidade rapidez de disponibilidade	Perene e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processador. Permite fazer uma previsão do resultado, quando o processo esta sob controle.
Baixo custo de obtenção	Gerado a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como percentagem, unidades de tempo e outros.

4.4. Gestão dos Indicadores - Metodologia

Em essência, a gestão dos indicadores contempla vários itens, que abrangem os seguintes aspectos: a definição das características do produto e do processo; o estabelecimento de indicadores e metas; a definição dos métodos para medir e interpretar o desempenho; a medição, a análise e o uso dos dados e resultados; a verificação da eficácia do processo de gestão dos indicadores e, quando necessário, o desenvolvimento de ação corretiva para aprimora-lo.

A Tabela 2.4, a seguir, sintetiza o processo de gestão dos indicadores em seis fases, observando-se as seguintes instruções: a)- A fase 1 conduzida pela alta direção da organização; b)- As fases 2 e 3 pela equipe de desenvolvimento de sistema; c)- As fases 4 e 5 são realizadas

pelo órgão responsável pelo processo ou serviço; d)- Por fim, a fase 6 deve ser também conduzida pela alta direção da organização.

Tabela 2.4 - Itens dos Critérios de Excelência do PNQ envolvidos. Fonte: FPNQ (1995)

FASES	DESCRIÇÃO
1ª Preparação	<ul style="list-style-type: none"> • Criar cultura e clima adequados para medições, desafios e melhorias. • Formar equipe de desenvolvimento: conhecedores de indicadores e sistemas de informação, gerentes e pessoal envolvido nos processos. • Estabelecer os propósitos da organização com relação ao sistema de indicadores. • Planejar o contato com clientes, com base em diagnósticos e ações passadas.
2ª Definição das características, Indicadores e Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisa orientada para conhecer o mercado e os clientes. • Traduzir as necessidades e expectativas dos clientes, desdobrar as características do produto e do processo, desenvolver os indicadores e estabelecer as metas de nível superior; observando os objetivos e estratégias da organização e os referenciais de comparação. • Desdobrar os indicadores e as metas na estrutura organizacional. • Selecionar aqueles mais importantes para uso no dia-a-dia.
3ª Desenvolvimento do sistema de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Escolher a técnica de medição. • Identificar as fontes de dados. • Eliminar os indicadores inviáveis ou difíceis de operacionalizar. • Desenvolver ou aprimorar as metodologias para coleta e processamento, análise e uso de dados e resultados. • Verificar a consistência do sistema.
4ª Medição e Análise dos dados e Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Coletar e processar os dados. • Analisar os dados e os resultados, envolvendo a gerência e sua equipe. • Procurar reduzir o ciclo de acesso e análise dos indicadores.
5ª Uso dos Dados e Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar tabelas, gráficos, relatórios, mapas etc. • Analisar criticamente os dados e resultados. • Vincular os resultados a decisões e ações. • Utilizar os resultados na revisão do planejamento. • Medir o uso dos dados e resultados.
6ª Ciclo de Avaliação e Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a abrangência dos indicadores com relação aos propósitos da organização, e sua aplicação nas tomadas de decisão e no planejamento. • Aprimorar o sistema de indicadores: o enfoque de ser primeiro na melhoria e depois na medição, de forma que a medição esteja vinculada ao progresso. • Reconhecer os esforços das pessoas que contribuíram na melhoria.

Capítulo III

Estudo de Caso: Estudo Piloto e Elaboração do Sistema de Indicadores do COPOM.

Pretende-se neste capítulo fazer uma radiografia da situação vigente no COPOM, para diante dos dados levantados elaborar um sistema de indicadores compatível com o aprimoramento que se busca, ou seja, a diminuição do TR.

1. Estudo Piloto - Aplicação de Ferramentas da Qualidade

1.1. Apresentação

A aplicação de ferramentas da qualidade para a busca de melhores resultados nas organizações tem se difundido ao longo dos últimos anos, principalmente através da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade e Excelência. A utilização dessas ferramentas proporciona um caminho seguro para a análise de situações, ordenando as idéias, agrupando dados, de forma a diminuir o tempo de análise e resposta para a implementação de mudanças e/ou melhorias e correção de problemas.

Para tanto foi escolhido o processo de Serviço de Atendimento do Centro de Operações Policiais Militares - COPOM do Comando do Policiamento da Capital, em Goiânia – Serviço de Atendimento de emergência – 190.

Objetivou-se efetuar um estudo deste processo visando obter um levantamento de dados que propiciem a identificação de “oportunidades de melhoria” em suas atividades, através da aplicação de técnicas de GQT, em especial as ferramentas do tipo “organizacionais”. Sendo assim, apresentaremos um primeiro ciclo de aplicação de ferramentas visando fazer o estudo do processo e identificar as ações a serem desenvolvidas para sua análise e melhoria.

Não é objetivo deste trabalho preliminar obter-se uma proposta acabada e final para a organização em estudo, em razão de vislumbrar-se a necessidade, para atingirmos tal objetivo, de aplicação de outros tipos de ferramentas da qualidade e um levantamento de dados à médio prazo.

1.2- Antecedentes Históricos

1.2.1. Criação da Polícia Militar de Goiás

Em 1858, através de um Decreto do então Presidente Dr. Januário da Gama Cerqueira baixou-se a Resolução n° 13, de 28 de julho, criando essa instituição com a denominação de Força Policial de Goyaz, com um minúsculo efetivo de cinquenta policiais militares. (O Anhanguera, 1999)

Paralelamente, vários civis foram contratados para o policiamento local: eram os bate-paus, sem qualquer instrução e com disciplina precária. Eles não possuíam qualquer garantia, recebendo do governo apenas uma pequena diária mais ajuda de custo, para que não passassem fome durante as diligências. Usavam como arma pequeno pedaço de pau roliço de madeira (tipo cassetete), que representava o símbolo do poder da justiça e podiam ser indicados na hora de efetuar as prisão ou diligência, ou defender alguém de uma agressão. Sem fardamento, nem armas privativas, eles passaram posteriormente a ser escolhidos pelas demonstrações de coragem e por critérios estabelecido pelos próprios delegados. Muitos destes bate-paus fizeram profissão e tinham preferências de chamadas, como acontecia com os profissionais do crime, quando se destacava pela sua qualidade de força, coragem e destreza.

Para sediar a Força Policial foi adquirida pela fazenda Provincial, em junho de 1863, uma área de 724 m, compradas dos herdeiros do finado Coronel João Nunes da Silva, destinada á

construção do primeiro Quartel da Força Policial de Goyaz, que abrigou o Comando da Corporação de 1863 a 1936 e atualmente é a sede do 6º BPM, na cidade de Goiás.

Em 1884, o Presidente da Província de Goyaz, Dr. Camillo Augusto Maria de Brito, mais uma vez reorganizou a companhia Policial, voltando a denominação de Força Policial e nomeia seu primeiro comandante que dá início normal as suas atividades. A Resolução Provincial nº 520 acabou com os bate-paus que, apesar da falta de treinamento e improvisação, tantos serviços prestaram ao nosso governo e ao nosso povo.

As primeiras décadas do século XX foram significativas para estrutura da Policia, que passou por severas mudanças, em virtude do crescimento do Estado. A chegada da estrada de Ferro, em 1913, a cidade de Ipameri integrou territorialmente Goyaz como Centro-Sul do país e promoveu o crescimento da agricultura e comércio do Arroz, Feijão e Milho, além do desenvolvimento da pecuária. Iniciou-se, então, um processo de ocupação mais acelerado.

A Lei nº 514 de 05 de junho de 1915 cria o posto de Capitão Médico e Tenente Farmacêutico, autoriza a nomeação de Delegado de Policia entre o efetivo da Corporação, permitindo que os Oficiais e Praças, quando a serviço ou destacados para qualquer localidade, consignem as famílias parte ou todo soldo e gratificação. O Presidente de Estado passou a ter status de Coronel, fazendo uso dessas prerrogativas para interferir na sua administração.

Em 1924, foi criada a escola Regimental pelo Maj Oscar Alvéolos, objetivando a alfabetização da tropa, sendo nomeados professores os Tenentes do Batalhão. Após dezesseis anos, em 1940, foi criado o Departamento de Instrução Militar – DIM, que após outras denominações deu origem à Academia de Polícia Militar, hoje, integrada à Academia Estadual de Segurança Pública.

Atualmente, a Polícia Militar de Goiás está estruturada em três Diretorias e quatorze Comandos Regionais de Polícia Militar – CRPM, que tem a responsabilidade de efetuar o policiamento de todo território goiano. (14º CRPM em fase de criação)

1.2.2. Criação do COPOM

Observa-se pela conjuntura da época em que a Força Policial de Goyaz foi criada, que sua estrutura inicial não permitia um atendimento sistematizado ao público. As chamadas eram realizadas de forma rudimentar, pois as comunicações praticamente inexistiam e não havia qualquer setor responsável pela coordenação das operações, até porque seus efetivos eram minúsculos e ficavam vinculados diretamente aos dirigentes locais, sendo que as denúncias eram realizadas pessoalmente pelo interessado ao comando desses contingentes.

Esta situação perdurou durante várias décadas. Com a mudança da Capital para Goiânia, obteve-se um aumento razoável de efetivo somado a uma estrutura elementar. Todavia, somente após a Revolução de 1964, no governo do Presidente Humberto de Alencar Castelo Branco, com a edição do Decreto-Lei nº 667, de 13 de março de 1967, que reorganizou e deu outras providências às Polícia Militares e Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, Territórios e Distrito Federal. Iniciou-se um processo de coordenação das operações e implantação de salas de radiofonia, num esforço de melhorar o atendimento à Comunidade.

Em Goiânia, o surgimento do primeiro COPOM ocorreu com a criação da Companhia Independente de Rádio Patrulha, em 1972, que continha em sua estrutura organizacional o embrião do Centro de Operações Policiais Militares – COPOM. Em síntese, a missão atribuída a esse novo órgão era a de Coordenar a atividade operacional da Capital, ou seja, da área de atuação daquela Organização Policial Militar, que era encarregado de todo o policiamento rádio-motorizado desta cidade, possuindo um serviço de atendimento telefônico (call center) colocado à disposição do público, o qual, se acionado, efetuava um serviço de despacho de viatura, visando o atendimento ao cidadão no menor espaço de tempo possível.

Com a edição da Lei nº 8.125 de 18 de julho de 1976, que dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar de Goiás foi criado de forma definitiva e legal, o COPOM na estrutura organizacional da Corporação. Essa mesma lei estruturou o controle do policiamento de Goiânia, criando o Comando do Policiamento da Capital, que em seu organograma tem como órgão de apoio e sustentáculo maior, o COPOM.

Hoje, todas as Organizações Policiais Militares têm em sua estrutura de apoio operacional um COPOM, o qual constitui-se no órgão de ligação entre a comunidade e a Polícia Militar, além do desenvolvimento de outras atividades de coordenação operacional.

O objeto deste estudo é o Centro de Operações Policiais Militares – COPOM do 1º Comando Regional de Polícia Militar, mais conhecido como Comando do Policiamento da Capital, responsável pela segurança pública de Goiânia, justamente por constituir-se no principal centro desta natureza (no início da pesquisa chamava-se Comando do Policiamento Metropolitano - CPM, tendo sido modificado no final de 2003 para atual denominação).

1.3- Desenvolvimento do Estudo Piloto

O trabalho teve início com a visita às dependências do COPOM, no Quartel da Ajudância Geral. Fomos recepcionados pelo Major Washington, Chefe do órgão e, naquela oportunidade, foi realizada uma explanação geral das atividades desenvolvidas naquele setor e observados todos os postos de trabalho responsáveis pelo atendimento do 190. Foram feitos, inclusive, um levantamento do histórico do COPOM e seu sistema de funcionamento, tendo sido elaborado um macro fluxo do processo, seguido de um Gráfico desse Fluxo (ver Figura nº 4 e Tabela nº 9). Em seguida foi realizada a aplicação das ferramentas.

Cada uma destas etapas será descrita a seguir, incluindo a descrição das ferramentas da qualidade aplicadas.

1.3.1. Sistema de Funcionamento do COPOM

O COPOM da PMGO possuía um sistema de Banco de Dados informatizado, pertencente a AGANP (Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos). Desta forma, o COPOM era um usuário do sistema, o que dificultava muito a agilidade e operacionalização dos dados, pois, constantemente, ocorria pane no sistema e ocorrências inteiras se perdiam, obrigando a videofonista (atendente) a fazer a coleta de dados manualmente, o que causava uma demora, em média, de 03 a 05 minutos, na coleta e registro primário dos dados.

O COPOM funciona atualmente com 05 (cinco) equipes, que se revezam em escala de 12:00 h (doze) horas, por cada turno de serviços. Sendo que o turno diurno tem início às 07:00 h e encerra-se às 19:00 h; de tal forma que o turno noturno inicia-se às 19:00 h, e encerra-se, conseqüentemente, às 07:00 h, do dia seguinte.

Cada equipe de plantão é composta pelo seguinte efetivo:

- 15 (quinze) atendentes (serviço de videofonista);
- 06 (seis) Sargentos (Operadores de Rádio);
- 01 (um) Sub-Tenente (Chefe de Equipe, Auxiliar imediato do Capitão Coordenador);
- 01 (um) Tenente (Supervisor de Atendentes); e...
- 01 (um) Capitão (que exerce a função de Coordenador de Operações), somando um total de 24 componentes em média.

Em relação à parte material, possui 15 (quinze) linhas de atendimento ao 190, equipados com aparelhos Binas (identificadores de chamadas), que registram o número do telefone que ligou para o 190, bem como uma gravadora de voz Quick Log que grava a conversação do (a) atendente com o cliente.

Esse sistema do fone 190 é digitalizado com aparelhos telefônicos auriculares que estão interligados por uma central comutativa na Telegoiás, empresa do grupo BrasilTelecom, em sistema de busca automática cíclica.

Para o registro das ocorrências existem 15 (quinze) terminais de computadores na sala dos (as) atendentes, ambos ligados ao Sistema AGANP.

Existem ainda 07 (sete) cabines de rádio, destinadas aos sargentos que operam e controlam os recursos (Viaturas) das respectivas áreas operacionais, assim distribuídas:

- 01 (uma) cabine do 1º BPM - Batalhão de Polícia Militar.
- 01 (uma) cabine do 7º BPM.
- 01 (uma) cabine do 9º BPM.

- 01 (uma) cabine do 13º BPM.
- 01 (uma) cabine do BPM choque, e
- uma cabine destinada ao BPMTran - Batalhão de Trânsito, cuja a atuação desta abrange toda a Capital.

Ainda em cada cabine existe 01 (um) terminal de computador destinado ao controle das ocorrências, empenho e controle das viaturas (VTRS), todos interligados ao sistema AGANP.

Há, também, na sala do Capitão PM Coordenador um terminal de computador, que permite o acompanhamento de todas as ocorrências registradas, e também, a consulta ao DETRAN, no que se refere a veículos; bem como a consulta ao RENAVAM, que trata de veículos furtados, tendo em vista que o sistema RENAVAM abrange todos os Estados da Federação e o DF onde as Delegacias de Furtos e Roubos de veículos efetuam o registro de Veículos furtados cujos dados são inseridos no sistema nacional.

O COPOM é chefiado por 01 (um) Major PM, que fiscaliza e determina o cumprimento de ordens e diretrizes oriundas do CPM – Comando do Policiamento da Capital e do Comando Geral da Corporação.

Apesar de termos um COPOM informatizado, ele ainda está aquém das expectativas, pois o número de linhas telefônicas 190 é insuficiente para atender a demanda dos usuários de forma satisfatória.

O Sistema AGANP é moroso e obsoleto, necessitando urgentemente da implantação de outro sistema próprio, ágil e eficiente, assim como o número de cabines necessita ser aumentado, vez que não há cabine destinada a todas unidades operacionais.

O COPOM também está se desvirtuando da sua função de coordenação, para execução, tendo em vista o grande número de ordens de atendimentos expedidas pela Seção de Planejamento do Comando da Capital- CPC/3, diretamente para o COPOM, que não possui

recursos materiais e humanos para cumpri-las, pois o seu pessoal se destina a operacionalização do sistema, e as viaturas colocadas a sua disposição, são destinadas ao atendimento de ocorrência, não cabendo portanto a ele, a execução de Ordem de Atendimento, e sim a coordenação da Operacionalidade do complexo 1º Comando Regional de Polícia Militar.

1.3.2 – Macro Fluxo do Processo

Conforme mencionado anteriormente, a partir das informações obtidas com o Chefe do COPOM, na visita inicial realizada naquele órgão, bem como acompanhando todo o processo ali desenvolvido, foi realizado um Brainstorming com os funcionários de serviço.

No final dessa observação elaborou-se o macro fluxo desse processo, com a identificação das rotinas de atendimento, conforme Figura 3.1 - Fluxograma do Macro-Processo de Atendimento do COPOM.

Em seguida, também com base nessa observação do processo de atendimento, passou-se à elaboração do gráfico do fluxo, com o Processo Crítico de Atendimento do COPOM, identificado através da Tabela 3.1 – Levantamento do Gráfico do Fluxo – Processo Crítico do COPOM.

1º CRPM - CPC	Manual de Processos de Trabalho Gerenciamento da Rotina do 190 Macro Fluxo do Processo	Localidade . . : Goiânia
Macro Processo: Processo de Atendimento - Fone 190 Sub-Processo: Identificação das Rotinas de Atendimento		Posto de Trabalho: COPOM

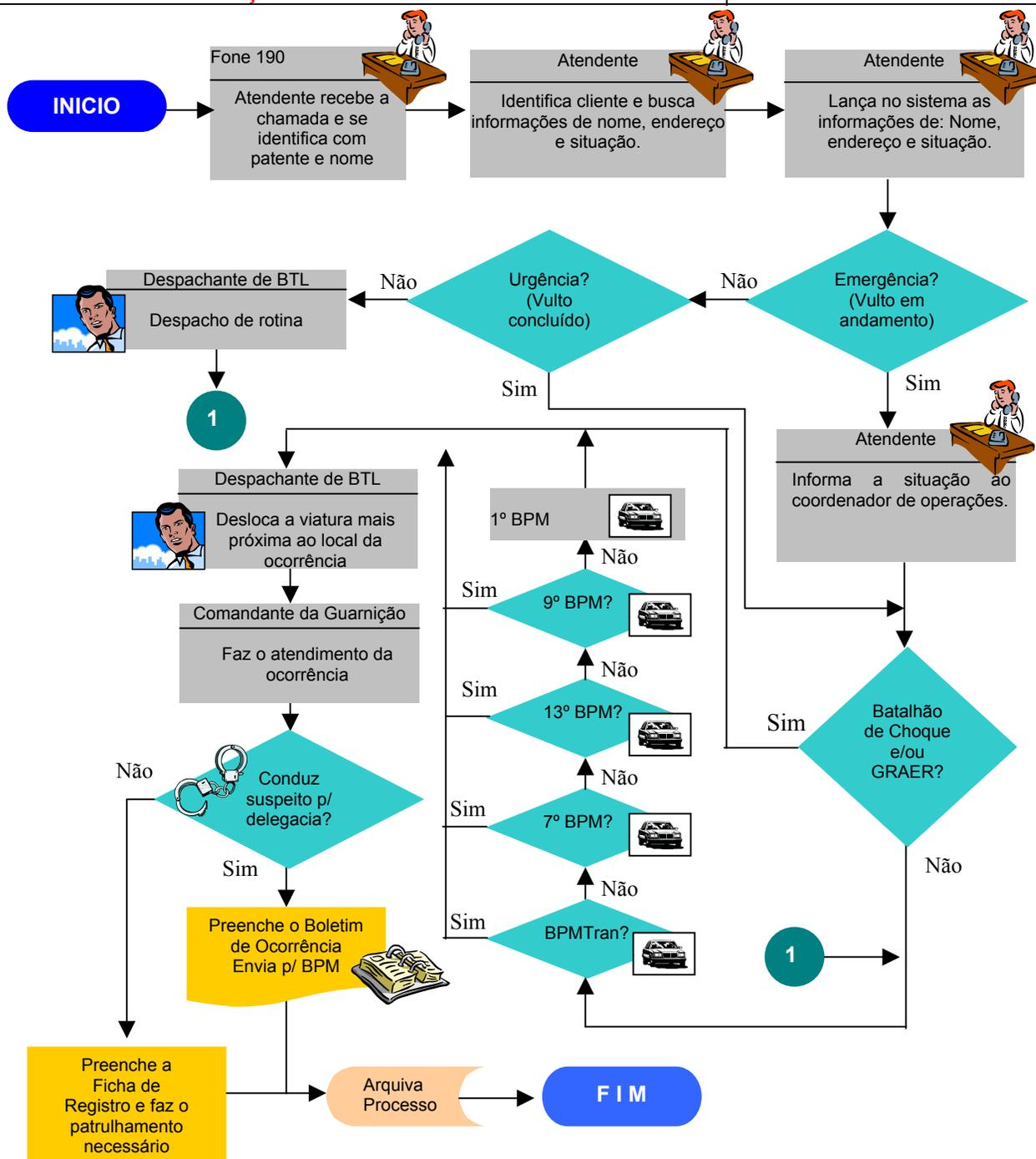


Figura 3.1. Fluxograma do Macro-Processo de atendimento no COPOM. Fonte: Levantamento do autor

Tabela 3.1. Levantamento do Gráfico do Fluxo – Processo Crítico do COPOM. Fonte: Levantamento deste autor

1º C R P M COMANDO DO POLICIAMENTO DA CAPITAL	Manual de Processos de Trabalho Gerenciamento da Rotina do 190 Gráfico do Fluxo – Processo Crítico	Localidade: <i>Goiânia</i>				
MACRO PROCESSO: PROCESSO DE ATENDIMENTO DO FONE 190 SUB-PROCESSO: IDENTIFICAÇÃO DAS ROTINAS DE ATENDIMENTO		POSTO DE TRABALHO: <i>COPOM</i>				
Processo de Atendimento do COPOM Fone 190						
Atende ao telefone		●				
Abre tela para a ficha de registro		●				
Ouve as informações do cliente				●		
Registra as informações do cliente		●		●		
Verifica e classifica o tipo de problema do cliente				●		
Preenche uma ficha de registro ou Boletim de Ocorrência		●				
Informa à base do batalhão pertinente via sistema integrado		●				
A base do batalhão informa as viaturas via radio		●		●		
Aguarda a conclusão da ocorrência pelas viaturas encaminhadas				●		
Recebe as informações das viaturas e preenche os formulários		●		●		
Direciona o formulário para imprimir				●		
Aguarda a impressão do formulário				●		
Encaminha formulário impresso para a mesa do auxiliar do comandante				●		
Auxiliar do comandante analisa as informações				●		
Ficha encaminhada para comandante		●		●		
Aguardar o parecer do comandante				●		
Formulário encaminhado para o arquivo		●		●		
Formulário arquivado				●		●

Legenda:



1.3.3. Ferramentas Utilizadas

Veja a seguir, as ferramentas utilizadas neste trabalho elaboradas a partir do estudo realizado na revisão da literatura, mencionado no Capítulo anterior:

- a) **Brainstorming:** realizado através de contato com o pessoal do COPOM;
- b) **Método DRIVE** - Este método acima foi utilizado a partir do Ciclo PDCA, sendo que em cada uma de suas etapas foram utilizadas com as seguintes ferramentas:

Tabela 3.2. Ferramentas Utilizadas no Método DRIVE. Fonte: Goldberg (1993)

	Definir	Rever	Investigar	Verificar	Executar
Brainstorming	✓	✓	✓		
Causa e Efeito	✓				
Pareto		✓		✓	✓
Análise de Matriz	✓	✓	✓		
Folhas de Verificação	✓	✓	✓	✓	✓
Fluxogramas		✓	✓		✓
Campo de Força		✓			✓
Dispersão		✓		✓	
Histogramas		✓			
Gráficos		✓	✓	✓	✓

- c) **Benchmarking:** realizado com COPOM de diversas capitais do país e CBM-GO;
- d) **Causa e Efeito – Ishikawa:** realizado a partir do levantamento realizado no COPOM;
- e) **Matriz SETFI:** realizado a partir da observação dos itens abaixo, em consonância com a realidade levantada no COPOM.

- S (SEGURANÇA) : avalia o perigo que envolve o problema;
- E (EMERGÊNCIA) : avalia a urgência da solução do problema;

- T (TENDÊNCIA): avalia a tendência de agravamento do problema;
- F (FACILIDADE) : avalia a facilidade de execução do problema;
- I (INVESTIMENTO): avalia o nível de investimento necessário para a solução.

1.4- Aplicação das Ferramentas

1.4.1- Definição do Objeto de Estudo – Brainstorming e Matriz SETFI

Após a visita foi utilizada a ferramenta Brainstorming para identificar dentro do Processo de Atendimento do COPOM o que poderia ser estudado.

Resultado do Brainstorming:

TEMA: O que poderá ser estudado no processo de atendimento do COPOM?

- **Efetividade das ações;**
- **Resolutividade das ações;**
- **Como reduzir a quantidade de chamadas indevidas;**
- **Tempo de espera de atendimento, ou seja, tempo gasto entre a chamada e a chegada da viatura ao local;**
- **Como reduzir o número de trotes;**
- **Como reduzir o tempo de atendimento no telefone;**
- **Como efetuar um atendimento de qualidade;**
- **Padronização dos serviços do COPOM e elaboração de normas.**

Após a coleta das sugestões pelo Brainstorming, foi aplicada a Matriz SETFI para priorizar dentre os temas o que agregará maior valor ao COPOM.

Tabela 3.3. Exercício Aplicativo da Matriz SEFTI no COPOM. Fonte: Levantamento do autor

Itens avaliados	S	E	T	F	I	Produto
	Segurança	Emergência	Tendência	Facilidade	Investimento	
Efetividade das ações	3	2	1	2	2	24
Resolutividade das ações	3	2	1	2	2	24
Como reduzir a quantidade de chamadas indevidas	1	2	1	1	2	4
Tempo de espera de atendimento, ou seja, tempo gasto entre a chamada e a chegada da viatura ao local	2	3	2	2	2	48
Reduzir o número de trotes	1	2	1	1	1	2
Reduzir o tempo de atendimento no telefone	1	2	1	2	2	8
Como efetuar um atendimento de qualidade	1	2	1	2	2	8
Padronização dos serviços do COPOM e elaboração de normas	1	2	1	2	2	8

Foi escolhido, a partir da análise da Matriz SETFI, o seguinte estudo:

Análise e Melhoria do Tempo de Espera de Atendimento do COPOM em Goiânia – Serviço de Atendimento de Emergência – 190.

Observação: Considerou-se que o tempo de espera de atendimento é o tempo gasto entre a finalização da chamada e a chegada da viatura/equipe ao local.

Justificativa: Tendo em vista que a maior necessidade do cidadão é a rapidez no atendimento do serviço policial, pois envolve situações de risco à vida ou ao patrimônio, consideramos ser este o item que agregará o melhor resultado ao COPOM.

1.4.2 – Planejamento das Ações - Método DRIVE

Para o planejamento das ações do Método DRIVE, foi utilizado um formulário próprio, desenvolvido em sala de aula, na disciplina de Ferramentas da Qualidade, que contempla as cinco (5) etapas das ferramentas, conforme exercício desenvolvido nas Tabelas 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 e 3.8 .

Tabela 3.4. Exercício Aplicativo do Método DRIVE no COPOM (1ª Etapa). Fonte: Levantamento deste autor.

ESTUDO DE CASO	MÉTODO DRIVE		N. F001 Data: 20/06/2002
Processo: Serviço de atendimento do COPOM em Goiânia – Serviço de atendimento de emergência – 190.		Objetivo Geral: Análise e Melhoria do Tempo de Atendimento.	
1ª ETAPA: DEFINIÇÃO DO PROBLEMA: (Ferramentas utilizadas: Análise de tabelas.)			
O que está acontecendo?	Indicador Atual:	Como deveria ser?	Indicador Ideal:
Tempo de atendimento muito longo.	Tempo médio atual: 14 minutos - Ver Tabela 3.9.	Tempo de atendimento ágil.	Os dados iniciais são poucos para permitir estabelecer um valor ideal.
Alta amplitude de variação do tempo médio de atendimento entre os batalhões.	27,24 minutos - Ver Tabela 3.9.	Baixa amplitude do tempo médio de atendimento entre batalhões.	Os dados iniciais são poucos para permitir estabelecer um valor ideal.
Poucos dados para análise do processo	Ver Tabela 3.9.	Levantar indicadores para estudar melhor o processo.	Ter indicadores que reflitam o tempo de atendimento e os processos correlatos.

Tabela 3.5. Continuação do Exercício Aplicativo do Método DRIVE no COPOM (2ª Etapa).

Fonte: Levantamento deste autor.

2ª ETAPA:			
REVISÃO: (Ferramentas utilizadas: Macro fluxo do processo, Gráfico de Fluxo e Análise de Tabelas)			
<p>Análise dos dados atuais: Foi elaborado, de acordo com os dados obtidos no COPOM um fluxograma do processo de atendimento (Macro Fluxo Figura 3.1 e Gráfico de Fluxo Tabela 3.1). Os dados inicialmente levantados foram insuficientes para realizar o levantamento das principais causas, pois os critérios de coleta não estão padronizados, assim como a amostragem apresentada foi considerada pequena por terem sido levantados dados de apenas 4 dias. Por esta razão consideramos necessário caracterizar este DRIVE com o foco no estudo e levantamento de dados para análise e melhoria do processo do COPOM.</p>			
Novos Dados Levantados			
O quê fazer?	Como fazer?	Quem fará?	Quando fará?
Buscar maior número de dados para possibilitar o estudo através da aplicação de ferramentas da qualidade	Brainstorming para identificar ferramentas a serem utilizadas para melhorar o estudo e aplicá-las	Todo o grupo	Até 01/07/2002

Tabela 3.6. Continuação do Exercício Aplicativo do Método DRIVE no COPOM (3ª Etapa).

Fonte: Levantamento deste autor.

3ª ETAPA:				
INVESTIGAÇÃO: (Ferramentas Utilizadas: Causa e Efeito – Ishikawa e Benchmarking)				
Proposta 1:	Como Fazer:	Quando Fazer:	Responsável:	Recursos:
Brainstorming	Reunião com o grupo	Até 05/07/2002	Todos	Nenhum
Proposta 2:	Como Fazer:	Quando Fazer:	Responsável:	Recursos:
Aplicar o Diagrama de Causa e Efeito sobre os problemas levantados.	Divisão entre os membros do grupo.	Até 10/07/2002	Todos	Diagramas
Proposta 3:	Como Fazer:	Quando Fazer:	Responsável:	Recursos:
Aplicar o Benchmarking	Levantamento junto ao Corpo de Bombeiros	Até 15/07/2002	Eurípedes	Contato com o Corpo de Bombeiros.

Tabela 3.7. Continuação do Exercício Aplicativo do Método DRIVE no COPOM (4ª Etapa).
 Fonte: Levantamento deste autor.

4ª ETAPA	
VERIFICAÇÃO: (Ferramentas a serem Utilizadas: Pareto, Dispersão, Folhas de Verificação e Gráficos)	
P 1	Teste Executado: Definir e implementar a nova sistemática de indicadores do processo de atendimento do COPOM.
	Resultado Obtido: <i>(a ser mensurado após a implementação)</i>
	Ações tomadas: <i>(a serem definidas após a análise do resultado obtido)</i>
	Atende o Indicador de Sucesso? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não. Ação:

Tabela 3.8. Continuação do Exercício Aplicativo do Método DRIVE no COPOM (5ª Etapa).
 Fonte: Levantamento deste autor.

5ª Etapa	
EXECUÇÃO: (Ferramentas a serem utilizadas: Pareto, Folhas de Verificação, Fluxogramas e Gráficos)	
PROPOSTA APROVADA	Documentação a ser gerada: Procedimento Padrão para Controle dos Indicadores do COPOM, incluindo proposta de Padronização do processo.
	Responsável: Major responsável pelo COPOM
	Forma de monitoramento: Dados diários, semanais, quinzenais, mensais e semestrais.
	Aprovação: Major responsável pelo COPOM
	Implementação: a ser realizada

1.4.3 - Análise de Tabelas

RESUMO DO NÚMERO DE OCORRÊNCIAS E DO TEMPO MÉDIO DE RESPOSTA DOS DIAS 25, 26, 27 e 28 de Abril de 2002.

Tabela 3.9. Mapa do Número de Ocorrências (25/28Abr04) com Tempo Resposta. Fonte: COPOM/PMGO.

Organização Policial Militar	DIURNO		NOTURNO	
	Total de Ocorrências (Qtd.)	Tempo Médio (Minutos)	Total de Ocorrências (Qtd.)	Tempo Médio (Minutos)
1º BPM	109	18,93	150	20,02
7º BPM	87	12,90	176	19,06
8º BPM	61	13,67	120	20,03
9º BPM	69	14,68	104	14,60
13º BPM	88	13,61	141	17,75
BPTR	166	30,18	111	31,80
BPM CHOQUE	7	3,5	10	4,00
22º BPM	13	7,88	13	8,40
16º CIPM	38	6,59	80	8,25
17º CIPM	15	5,75	23	6,75
TOTAL / MÉDIA	653	12,77	928	15,07

• **Tempo de Resposta** – é o tempo medido a partir do registro do evento até a chegada ao local.

• **Tempo médio de atendimento** - incluindo os 2 turnos é de aproximadamente 14 minutos. Cálculo: $(\text{Tempo médio total diurno} + \text{Tempo médio total noturno})/2 = (12,77 + 15,07)/2 = 13,92$ minutos.

• **Amplitude de variação do tempo médio de atendimento** por batalhão é de 27,24 minutos: Cálculo: $\{[(\text{Maior tempo médio diurno} - \text{menor tempo médio diurno})/2] + [(\text{Maior tempo médio noturno} - \text{menor tempo médio noturno})/2]\}/2 = \{(30,18 - 3,5)/2 + [(31,8 - 4,00)/2]\}/2 = 27,24$ minutos.

1.4.4 - Brainstorming

Foi realizado um novo brainstorming para identificar as ferramentas que poderiam ser utilizadas para esta etapa de estudo, visando a obtenção de novos dados.

Tema: Que ferramenta pode ser utilizada para este estudo de processo?

- **Causa e Efeito – Ishikawa;**
- **Check-list;**

- **Brainstorming;**
- **Lista de verificação;**
- **Pareto;**
- **Benchmarking;**
- **Gráficos.**
- **Ferramenta escolhida:**
- **Causa e Efeito – Ishikawa para identificação das causas; e**
- **Benchmarking - para estabelecer um referencial comparativo.**

1.4.5 - Causa e Efeito – Ishikawa

Tabela 3.10. Resultados da Aplicação do Diagrama Causa e Efeito no COPOM (1ª Etapa).

Fonte: Pesquisa do autor.

Materiais	Máquinas - Falta de viaturas suficientes; - Viaturas necessitando manutenção; - Sistema de Comunicação defasado e necessitando de manutenção.	Mão de Obra - Falta de policiais suficientes;	(A) Tempo de atendimento Longo
Método -Abrangência de cada batalhão: área muito grande; -Distribuição de recursos (humanos e viaturas) para cada uma das áreas de atuação - Incapacidade de identificação de todos os trotes;	Medida - Falta de padrão na forma de coleta dos dados de tempo de atendimento; - Falta de padrão de atendimento	Meio Ambiente - Transito da cidade;	

Tabela 3.11. Continuação dos Resultados da Aplicação do Diagrama Causa e Efeito no COPOM (2ª Etapa). Fonte: Pesquisa do autor.

Materiais	Máquinas	Mão de Obra - Treinamento nos padrões existentes	(B) Alta amplitude do tempo de atendimento entre os batalhões
Método - Critérios de definição dos Btls necessitando revisão. - Há batalhões com atividades específicas (ex: BPMChq) que pelas características de ação não deveriam ser incluídos na amplitude;	Medida - Falta de padrão na forma de coleta dos dados de tempo de atendimento;	Meio Ambiente - Rápido crescimento da região.	

Tabela 3.12. Continuação dos Resultados da Aplicação do Diagrama Causa e Efeito no COPOM (3ª Etapa). Fonte: Pesquisa do autor.

Materiais	Máquinas - O sistema de informática atual do COPOM não permite esta medição,	Mão de Obra - Não está estabelecido um responsável por este levantamento de dados.	(C) Falta de dados do tempo de atendimento do COPOM
Método - Procedimento padrão: não há nesta atividade; - Não há um método para coleta deste indicador.	Medida - Porque não está estabelecido este indicador como necessário.	Meio Ambiente	

Análise dos dados:

Com base nos dados levantados podemos verificar que a ausência de dados confiáveis é o ponto comum em todas as causas dos problemas. Sem dados acerca do desempenho do processo é impossível avaliá-lo e por consequência melhorá-lo. Consideramos então, como primeira ação à necessidade de estabelecer um sistema de indicadores confiáveis para em seguida ser feito outro DRIVE para melhoria do processo.

1.4.6 – Benchmarking

Foram levantados dados comparativos de tempo de atendimento com serviços correlatos na cidade de Goiânia. Consideramos que o tempo de atendimento do Corpo de Bombeiros poderia classificar-se como referencial comparativo correlato por tratar-se de um serviço o qual a população já usufrui e tem como referência em qualidade. (Benchmarking Funcional)

Foi levantado junto ao Corpo de Bombeiros de Goiânia o tempo médio de atendimento às ocorrências. De acordo com o levantamento de 2001 este tempo foi de 6 minutos, embora não exista indicador seguro, havendo a necessidade de uma nova visita para aprofundarmos o detalhamento da metodologia utilizada.

1.5 - Resultados Apresentados

Num primeiro momento, quando iniciamos este trabalho, considerávamos que poderíamos oferecer de imediato ao COPOM as soluções para a melhoria de seu processo de atendimento. Conforme fomos utilizando as ferramentas da qualidade e conhecemos o processo, percebemos o ponto crucial para todo o trabalho: a falta de dados confiáveis. Isto pôde ser confirmado na aplicação do diagrama de causa e efeito onde a ausência de dados esteve presente em todos os levantamentos.

Consideramos, portanto, que a ação imediata a ser realizada pelo COPOM é no **estabelecimento, padronização e sistematização de um Sistema de Indicadores** confiáveis

para monitorar e controlar os resultados do seu processo. A escolha das métricas é fundamental para uma resposta eficaz aos problemas levantados.

Vislumbrou-se que, para o desenvolvimento deste sistema de indicadores, devem ser incluídas métricas que avaliem e monitorem todos os itens que contribuem para o resultado ora estudado. Aspectos como:

- Logística;
- Índice de disponibilidade de recursos;
- Ambientais (condições de trânsito) são relevantes para o tempo médio de atendimento.

Este Estudo de Caso proporcionou uma visão global dos procedimentos para se perseguir uma melhoria em um determinado processo e que nenhuma das etapas estudadas pode ser esquecida, ou mesmo, realizada sem a atenção devida. Pode-se ainda, avaliar com segurança, em cada aplicação das ferramentas, os problemas levantados e as prováveis soluções para cada um.

Como a finalidade deste estudo inicial foi focada na aplicação de ferramentas para resolução de problemas gerenciais, consideramos este objetivo alcançado, pois para um mesmo problema conseguiu-se aplicar as principais ferramentas estudadas em sala e, conseqüentemente disponibilizar as informações mais importantes para a solução dos respectivos problemas.

Para a continuação desse estudo, faremos um aprofundamento nos levantamentos de dados para que se possa estabelecer as metas necessárias para a Elaboração de um Sistema de Indicadores do COPOM, possibilitando uma melhoria de qualidade no seu atendimento, já que esta instituição está aberta a propostas nesse sentido.

2. Elaboração do Sistema de Indicadores do COPOM

2.1. Considerações Gerais

A conclusão revelada no Estudo Piloto - Aplicação de Ferramentas da Qualidade no COPOM sugere que a ação imediata a ser implementada naquele órgão é no estabelecimento, padronização e sistematização de um Sistema de Indicadores confiáveis para monitorar e controlar os resultados do processo relativo ao tempo resposta.

Assim, procuramos, a partir desta observação preliminar, constante do item anterior, revisar todos os dados ali levantados, até porque este levantamento já se prolonga desde o início do ano de 2002.

Evidentemente que nesse período (2002 a 2003) pode ter ocorrido algumas modificações, inclusive buscando a prestação de serviços com a utilização de novos conceitos da qualidade, pois a própria instituição – Polícia Militar de Goiás aderiu ao Programa Qualidade do Governo de Goiás há alguns meses, (2º semestre/2003) tendo sido criada uma Gerência da Qualidade, cujos trabalhos já se encontra em seu vigor máximo.

2.2. Método

2.2.1. Estudo de Caso

Trata-se de um estudo de caso iniciado anteriormente no COPOM, focado em registrar situações observadas em seu processo de atendimento e, também, embasada na experiência adquirida durante mais de trinta anos na Corporação, sendo mais de três anos diretamente naquele setor.

O estudo foi alicerçado em uma pesquisa de campo, através da aplicação de um questionário, utilizando uma amostra significativa dos Centros de Operações Policiais Militares de mais de 50 %(cinquenta por cento) das Capitais dos diversos estados brasileiros, bem como do Centro de Operações do Corpo de Bombeiros do Estado de Goiás, o qual apesar de atuar em outro segmento (Emergência em Salvamento, Resgate, Combate à Incêndio e Defesa Civil), desenvolve seu trabalho nesta mesma cidade – Goiânia, atuando sob as mesmas condições de meio ambiente, costumes, vias, recursos estatais e anseios da comunidade.

2.2.2. Desenvolvimento da Metodologia

1ª Fase: Inicialmente, de posse dos Resultados da primeira fase da pesquisa – Aplicação de Ferramentas da Qualidade no COPOM, fizemos nova visita naquela organização pesquisada e revisamos os dados finais da mesma, utilizando a ferramenta Check-list, discutindo tais conclusões com o grupo diretivo daquele órgão - Chefe do COPOM – Maj Washington e os cinco Capitães Coordenadores de Operações, visando assegurarmos que não houve dispersão nos dados utilizados na pesquisa, assegurando-nos da pertinência dos mesmos.

2ª Fase: Consistiu na Elaboração do Questionário a ser utilizado na Pesquisa de Campo que dará suporte a um novo Benchmarking, cujas perguntas abordaram os aspectos objeto da pesquisa.

QUESTIONÁRIO APLICADO:

1ª - O COPOM dessa Corporação dispõe de algum processo que utiliza conceitos de qualidade?

2ª - O Processo de atendimento e despacho de viaturas é informatizado?

3ª - O sistema de Informática permite alguma medição?

4ª - Existe padronização de alguns procedimentos realizados neste Centro de Operações?

5ª - Qual desses procedimentos permite a maior satisfação de seus Clientes?

6ª - Particularmente, com relação à coleta de dados do tempo de atendimento, existe um padrão definido?

7ª - Como são realizadas as anotações relativas ao tempo de atendimento?

8ª - Qual é o tempo médio de atendimento ou tempo resposta nesse COPOM?

9ª - Você considera como tempo resposta o período compreendido entre o recebimento da ligação telefônica e a chegada da viatura policial no local da ocorrência?

10ª - Comente aqui algum aspecto que julgue necessário para complementar as questões anteriores ou algum aspecto importante não mencionado.

2.3. Duração da Pesquisa

A pesquisa iniciou-se em junho de 2002, na sua primeira fase (Estudo Piloto). Em agosto de 2003 prosseguiu-se este estudo, elaborando-se a fase atual.

2.4. Objetivos:

- Estabelecer uma estratégia que permita montar um Sistema de Indicadores como ferramenta de melhoria da qualidade no COPOM da PMGO.
- Despertar no Comando da instituição a doutrina da Qualidade Total. Esclarecemos, todavia, que os primeiros passos desse objetivo foram atingidos durante a realização deste curso, inclusive com nossa participação, em razão da criação da Gerência da Qualidade, cujos trabalhos já permitiram a padronização dos processos operacionais (POP-Procedimento Operacional Padrão).
- Oferecer o presente trabalho como contribuição ao Comando Geral da Polícia Militar de Goiás, particularmente à sua Gerência da Qualidade, a fim de que o mesmo possa ser efetivamente implementado.
- Colaborar na formação da Equipe de Multiplicadores para a implementação deste Sistema de Indicadores, bem como nos demais processos da instituição.

2.5. Situação Atual do COPOM

O COPOM está utilizando, em fase experimental, um novo sistema de Banco de Dados informatizado, implantado há aproximadamente seis meses, desvinculado da AGANP – Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos, que tinha o monopólio deste setor no Estado de Goiás e cujo sistema foi alvo de várias reclamações nas visitas anteriores.

Este novo sistema é vinculado à Secretaria de Estado da Segurança Pública e Justiça, através da Gerência de Informática e destinado, exclusivamente, aos órgãos que compõem o Sistema Estadual de Segurança Pública.

Todavia, em que pese os avanços com a criação e desenvolvimento deste novo sistema, ele necessita ser complementado, pois não permite ainda a informatização “on line” dos dados

referentes ao “Tempo Resposta”, ou seja, do Tempo Médio de Atendimento, objeto principal desta pesquisa.

Outro aspecto importante é a mudança da estrutura organizacional da Polícia Militar, com a subordinação do COPOM ao 1º Comando Regional de Polícia Militar – 1º CRPM, tendo sido extinto o Comando do Policiamento Metropolitano que abrangia a região do aglomerado urbano desta Capital, ou seja, Goiânia e algumas cidades do entorno.

Como foi realizada uma reforma administrativa na estrutura administrativa dos órgãos de Segurança Pública foram criados 13 comandos regionais, sendo que o 1º CRPM adotou a sigla de Comando do Policiamento da Capital, restringindo a área de atuação daquele órgão, com pequenas modificações no organograma do mesmo (unidades subordinadas). Abaixo, estamos visualizando o novo Organograma do 1º CRPM - Comando do Policiamento da Capital – CPC (Figura 3.2.), destacando a posição ocupada pelo COPOM dentro da estrutura organizacional do referido comando de área.

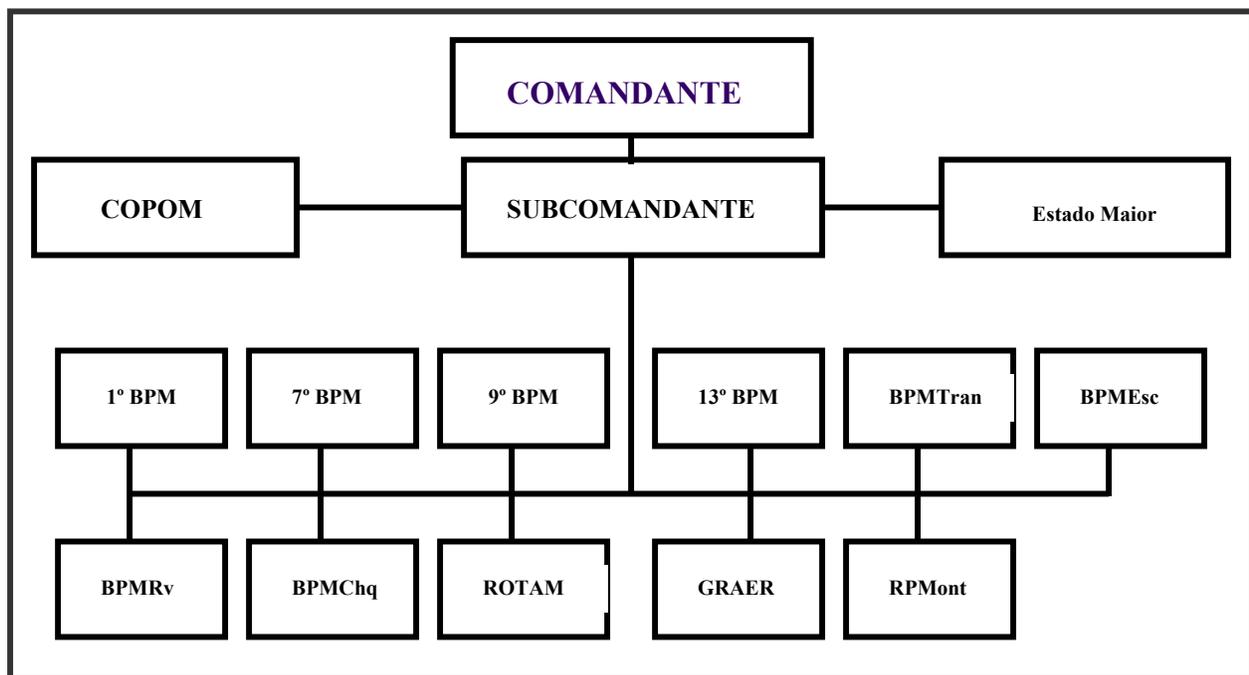


Figura 3.2. Organograma do 1º CRPM – CPC. Fonte: Quadro de Distribuição do Efetivo da PMGO – QOD (2002).

Com a modificação da estrutura acima discriminada, o número de cabines destinadas ao despacho de viaturas por unidades continua necessitando de ampliação, pois são 11(onze) unidades operacionais para apenas sete (7) cabines, embora o espaço físico das instalações não comporte o citado aumento.

Outra modificação constatada na estrutura operacional do COPOM foi o aumento no número de cabines das Videofonistas, com aumento de duas linhas do sistema **0800**, destinadas ao oferecimento de informações aos usuários daquele serviço, com o objetivo de liberar as linhas do sistema **190**, apenas para o atendimento de emergência policial (operacionalidade).

Foram canceladas a expedição de ordens de atendimento para a execução direta da Chefia do COPOM, passando aquele órgão a cumprir apenas a sua missão precípua de Órgão de Coordenação, deixando as funções de execução apenas para as unidades operacionais.

Pessoal empregado: Os Recursos Humanos continuam inalterados.

Material disponível: Aumento do número de linhas telefônicas com a implantação do sistema **0800** (duas linhas) e aquisição de um gerador de energia, para apoio nos momentos de falta de energia elétrica do sistema regular. Os aspectos não mencionados continuam inalterados.

2.6. Preparação do Projeto

2.6.1. Grupo de Trabalho

O grupo de apoio ao presente estudo, além do Maj Washington – Chefe do COPOM, foi composto pelos cinco oficiais Chefes de Equipes encarregadas da Coordenação do COPOM (Capitães Alberto, Araújo, Garcez, Jocivane e Renan) apoiado ainda pelo Ten Cel Rômulo Chefe do Centro Integrado de Operações Estratégicas da PMGO – CIOE, órgão de assessoria do Comando da Corporação, encarregado da coordenação geral das informações operacionais e controle estatístico da Polícia Militar. A esse grupo de Oficiais, somou-se a participação do Ten Cel Antônio Elias, Gerente da Qualidade da instituição.

Com o referido grupo foi realizado um Workshop sobre a temática deste estudo, apresentação deste projeto, detalhando os objetivos do mesmo, bem como buscando o comprometimento de todos com seus resultados e melhoramentos propostos, obtendo o apoio dos mesmos.

2.6.1. Escolha do Processo

Antes da decisão final, junto com a Coordenação do COPOM, foi revisado todo o estudo realizado na etapa anterior, para ratificação do processo escolhido, sendo que o critério buscado foi o de identificar o processo com maior número de problemas e reclamações dos usuários ou clientes.

Processo Escolhido: Tempo Resposta do Atendimento do COPOM.

2.6.2. Diagnóstico da Situação

Para realização deste diagnóstico, recorremos ao Brainstorming realizado na etapa final do estudo preliminar, visando à obtenção de novos dados, onde foram escolhidas as ferramentas abaixo discriminadas, visando a obtenção de novos dados:

- Diagrama de Causa e Efeito – Ishikawa, para identificação das causas dos problemas enfrentados, já levantado anteriormente no Estudo Piloto, conforme item 1.4.5 – Cap.III.
- Check-List para levantar as características e indicadores relativos ao atendimento do COPOM.
- Benchmarking – para estabelecer um referencial comparativo, sendo para tanto realizada uma pesquisa específica, cujo questionário encontra-se detalhado no item 1.2.2 deste Capítulo, cujos resultados deram subsídios para o início da Elaboração do Sistema de Indicadores do COPOM.

2.6.3. Características e Indicadores relativos ao Atendimento do COPOM

Para o levantamento preliminar dessas características e indicadores do COPOM realizamos um Workshop com o grupo dirigente do referido órgão, descrito anteriormente no item 2.2.1 deste Capítulo, para levantamento da dimensão e amplitude da qualidade do serviço prestado e

das características do desempenho desse serviço e de seu processo. Em seguida foi também levantada a dimensão dos indicadores da qualidade desse serviço e dos indicadores de desempenho do serviço e de seu respectivo processo.

Esse trabalho foi realizado a partir da experiência profissional e conhecimento prático do grupo sobre o serviço prestado no COPOM, bem como de alguns conceitos teóricos sobre o tema deste estudo (Sistema de Indicadores de Desempenho do COPOM), a partir dos seguintes questionamentos elementares e básicos: a) Para que serve um requisito? b) Para que serve um indicador?

Foi colocado ao grupo o embasamento teórico de que um requisito serve para identificar as características mais importantes de um produto ou serviço, observando nos mesmos os aspectos que realmente agregam valor para satisfação dos clientes. Por outro lado, salientou-se a importância e necessidade dos indicadores, objeto principal deste estudo, a contribuição dos mesmos para assegurar a disponibilidade de dados e apresentar os resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo.

Diante de tudo acima exposto, utilizando-se da ferramenta Brainstorming foi elaborado o levantamento abaixo, visando estabelecer os tipos de características e indicadores do COPOM, para serem realizadas pesquisas complementares posteriormente.

2.7. Benchmarking dos Indicadores

2.7.1. Primeira Etapa

Foram levantados dados comparativos de tempo de atendimento do Corpo de Bombeiros Militares com serviços correlatos, ressaltados suas peculiaridades na região da Grande Goiânia. Cumpre ressaltar, que em razão do primeiro levantamento ter sido realizado por telefone, surgindo algumas dúvidas, este foi totalmente refeito.

Nesse sentido, foi realizada uma visita ao Centro de Operações do Corpo de Bombeiros Militares de Goiás, buscando conhecer o seu processo e levantar dados relevantes para esta

comparação. Chegando no Quartel Lago das Rosas fomos recebidos pelo Maj Araújo – Chefe da 3ª Seção do Estado Maior Geral, responsável pela coordenação e controle operacional da Corporação.

O referido Oficial fez um relato de todo o processo que está sendo desenvolvido naquele Centro, salientando as diferenças encontradas nos diversos tipos de atendimento do Corpo de Bombeiros, tendo em vista a sua tipicidade, razão pela qual a estatística é feita separadamente, a partir das seguintes classificações:

- Média dos tempos das Ocorrências de Incêndio na Grande Goiânia.
- Média dos tempos das Ocorrências de Salvamento na Grande Goiânia.
- Média dos tempos das Ocorrências de Resgate na Grande Goiânia.

A tipicidade destas ocorrências é determinada, basicamente, pelo tipo de viatura utilizada para realizar o seu atendimento, pois em todas elas o risco de vida é real, de forma direta ou indireta, conforme quadro 3.1. abaixo:

Quadro 3.1. Explicativo dos Tipos de Ocorrências do Corpo de Bombeiros. Fonte: CBM/GO.

Tipo de Atendimento	Características	Tipo de Viatura Utilizada
INCÊNDIO	Ocorrência que envolve vidas humanas e bens materiais a salvar. É um tipo misto de atendimento.	Utilizam-se caminhões pesados, carretas e outros tipos de veículos especiais, dependendo da extensão e profundidade do sinistro.
RESGATE	Socorro de urgência envolvendo vidas humanas, geralmente vítimas de acidentes automobilísticos	Utilizam-se viaturas leves do tipo UTI móvel, geralmente camionetas e outros utilitários, que podem desenvolver boa velocidade
SALVAMENTO	Socorro de urgência envolvendo vidas Humanas vítimas de acidentes na superfície, em altura, lagos, rios etc	Utilizam-se viaturas de médio porte, tendo em vista o material que deve ser utilizado no Salvamento.

O resultado da pesquisa apresentou os seguintes números:

a)- **Incêndio** (Fev a Abr/2004)

Tabela 3.13. Mapa do Atendimento de Incêndio: Fev a Abr 2004. Fonte: CBM/GO.

MÊS	Tempo Médio Resposta (TMR)	Tempo Médio de Atendimento (TMA)	Tempo Médio de Ocorrência (TMO)
FEVEREIRO	11 '	37'	48'
MARÇO	11' 30"	23' 42"	35' 12"
ABRIL	11' 12"	24' 6"	35' 18"
MÉDIA GERAL	11' 14"	28' 34"	39' 43"

b) **Salvamento**(Fev a Abr/2004)

Tabela 3.14. Mapa do Atendimento de Salvamento: Fev a Abr 2004. Fonte: CBM/GO.

MÊS	Tempo Médio Resposta (TMR)	Tempo Médio de Atendimento (TMA)	Tempo Médio de Ocorrência (TMO)
FEVEREIRO	19 ' 24"	56' 42"	1h 16' 6"
MARÇO	22' 18"	36' 24"	58' 12"
ABRIL	21' 30"	36' 2"	57' 42"
MÉDIA GERAL	21' 4"	43' 8"	1h 4'

c) **Resgate**(Fev a Abr/2004)

Tabela 3.15. Mapa do Atendimento de Resgate: Fev a Abr 2004. Fonte: CBM/GO

MÊS	Tempo Médio Resposta (TMR)	Tempo Médio de Atendimento (TMA)	Tempo Médio de Ocorrência (TMO)
FEVEREIRO	11 ' 18"	42' 42"	54'
MARÇO	11' 36"	47' 24"	59'
ABRIL	11' 42"	42' 18"	54'
MÉDIA GERAL	11' 45"	44' 8"	55' 66"

Legenda:

TMR – Tempo Médio da solicitação até a chegada da Guarnição no local.

TMA – Tempo Médio da chegada no local até o término da ocorrência

TMO – Tempo Médio do total da ocorrência, sendo a somatória do TMR com o TMA.

(TMO= TMR+TMA)

Como nossa pesquisa refere-se ao Tempo Médio Resposta, apurou-se o resumo do mesmo com os seguintes números finais:

- a) Incêndio = 11' 14"
- b) Salvamento= 21' 4"
- c) Resgate= 11' 45"

Conforme informações obtidas na entrevista realizada no Corpo de Bombeiros, o Tempo Médio Resposta nos Salvamentos tem um desvio padrão maior em razão das peculiaridades do atendimento, que geralmente ocorre em lagos, lagoas e outros locais da periferia da Grande Goiânia. Assim sendo, caso venhamos desprezar o item Salvamento e ficarmos com o Tempo Médio Resposta das ocorrências de Incêndio e Resgate, que somadas (11'14"+ 11'45") nos apresenta uma **Média de TMR=11' 29"**.

Todavia, se considerarmos todos os resultados (Atendimento de ocorrências de Incêndios, Salvamentos e Resgate), teremos um cálculo com um Tempo Médio de Atendimento diferente (11'14" + 11'45" + 21'4"), cujo índice será: **TMR=15'08"**.

2.7.2. Segunda Etapa

Nesta fase final de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo pelos Centros de Operações Policiais Militares de diversas capitais brasileiras, em número de dezesseis (16) COPOM, encaminhando o Questionário constante do item 1.2.2 deste capítulo, distribuídos por região, conforme relação abaixo:

- a) REGIÃO CENTRO-OESTE:

- COPOM da PMDF, em Brasília/DF;
- COPOM da PMMT, em Cuiabá/MT;
- COPOM da PMMS, em Campo Grande/MS.

b) REGIÃO NORDESTE:

- COPOM da PMBA, em Salvador/BA;
- COPOM da PMCE, em Fortaleza/CE;
- COPOM da PMPE, em Recife/PE;
- COPOM da PMRN, em Natal/RN.

c) REGIÃO NORTE:

- COPOM da PMAM, em Manaus/AM;
- COPOM da PMPA, em Belém/PA;
- COPOM da PMTO, em Palmas/TO.

d) REGIÃO SUDESTE:

- COPOM da PMMG, em Belo Horizonte/MG;
- COPOM da PMSP, em São Paulo/SP;
- COPOM da PMES, em Vitória/ES.

e) REGIÃO SUL:

- COPOM da BMRS, em Porto Alegre/RS;
- COPOM da PMPR, em Curitiba/PR;
- COPOM da PMSC, em Florianópolis/SC.

A resposta desta pesquisa nos apresentou os seguintes resultados:

Tabela 3.16. Tabulação das Repostas do Questionário da Pesquisa (1ª Parte). Fonte:
Pesquisa do autor. (Refere-se às três primeiras perguntas do Questionário)

COPOM	1ª - O COPOM dessa Corporação dispõe de algum processo que utiliza conceitos de qualidade?	2ª - O Processo de atendimento e despacho de viaturas é informatizado?	3ª - O sistema de Informática permite alguma medição?
BRASÍLIA	SIM	SIM	SIM
CUIABÁ	SIM	SIM	SIM
CAMPO GRANDE	NÃO	SIM	SIM
SALVADOR	SIM	SIM	SIM
FORTALEZA	SIM	SIM	SIM
RECIFE	NÃO RESPONDEU	NÃO RESPONDEU	NÃO RESPONDEU
NATAL	NÃO RESPONDEU	NÃO RESPONDEU	NÃO RESPONDEU
MANAUS	SIM	SIM	SIM
BELÉM	NÃO	SIM	SIM
PALMAS	NÃO	SIM	SIM
BELO HORIZONTE	SIM	SIM	SIM
SÃO PAULO	SIM	SIM	SIM
VITÓRIA	NÃO	SIM	SIM
PORTO ALEGRE	SIM	SIM	SIM
CURITIBA	SIM	SIM	SIM
FLORIANÓPOLIS	SIM	SIM	SIM

Tabela 3.17. Tabulação das Respostas do Questionário da Pesquisa (2ª Parte).

Fonte: Pesquisa do autor. (Respostas da 4ª a 6ª perguntas do Questionário)

COPOM	4ª - Existe padronização de alguns procedimentos realizados neste Centro de Operações?	5ª - Qual desses Procedimentos permite a Maior satisfação de seus Clientes?	6ª - Particularmente, com Relação à coleta de dados do tempo de atendimento, existe um padrão definido?
BRASÍLIA	SIM	ATENDIMENTO	SIM
CUIABÁ	SIM	TEMPO RESPOSTA	SIM
CAMPO GRANDE	SIM	TEMPO RESPOSTA	SIM
SALVADOR	SIM	TEMPO RESPOSTA	SIM
FORTALEZA	SIM	TEMPO RESPOSTA	SIM
RECIFE	NÃO RESPONDEU	NÃO RESPONDEU	NÃO RESPONDEU
NATAL	NÃO RESPONDEU	NÃO RESPONDEU	NÃO RESPONDEU
MANAUS	SIM	TEMPO RESPOSTA	SIM
BELÉM	SIM	TEMPO RESPOSTA	SIM
PALMAS	SIM	TEMPO RESPOSTA	SIM
BELO HORIZONTE	SIM	TEMPO RESPOSTA	SIM
SÃO PAULO	SIM	TEMPO RESPOSTA	SIM
VITÓRIA	SIM	TEMPO RESPOSTA	SIM
PORTO ALEGRE	SIM	TEMPO RESPOSTA	SIM
CURITIBA	SIM	TEMPO RESPOSTA	SIM
FLORIANÓPOLIS	SIM	TEMPO RESPOSTA	SIM

Tabela 3.18. Tabulação das Repostas do Questionário da Pesquisa (3ª Parte).

Fonte: Pesquisa do autor. (Respostas da 7ª a 9ª perguntas do Questionário)

COPOM	7ª - Como são realizadas as anotações relativas ao Tempo de Atendimento?	8ª - Qual é o Tempo Médio de atendimento ou Tempo resposta nesse COPOM?	9ª - Você considera como Tempo resposta o período compreendido entre o recebimento da ligação telefônica e a chegada da viatura policial no local da ocorrência?
BRASÍLIA	DESPACHANTE	10'	SIM
CUIABÁ	DESPACHANTE	15'	SIM
CAMPO GRANDE	DESPACHANTE	18'	SIM
SALVADOR	DESPACHANTE	20'	SIM
FORTALEZA	DESPACHANTE	20'	SIM
RECIFE	NÃO RESPONDEU	NÃO RESPONDEU	NÃO RESPONDEU
NATAL	NÃO RESPONDEU	NÃO RESPONDEU	NÃO RESPONDEU
MANAUS	DESPACHANTE	12'	SIM
BELÉM	DESPACHANTE	14'	SIM
PALMAS	DESPACHANTE	NÃO INFORMADO	SIM
BELO HORIZONTE	DESPACHANTE	NÃO INFORMADO	SIM
SÃO PAULO	DESPACHANTE	22'	SIM
VITÓRIA	DESPACHANTE	22'	SIM
PORTO ALEGRE	DESPACHANTE	12'30"	SIM
CURITIBA	DESPACHANTE	22'	SIM
FLORIANÓPOLIS	DESPACHANTE	NÃO INFORMADO	SIM

2.3.3. Resultados Apresentados

O Questionário utilizado na Segunda Etapa da pesquisa foi elaborado com dez questões, sendo que as nove questões iniciais, constantes dos três quadros acima, caracterizaram pela objetividade (questões fechadas), permitindo a tabulação dos dados. Todavia, a décima questão do mencionado questionário, não seguiu a regra das anteriores, constituindo-se numa questão aberta. O objetivo desta última questão foi permitir ao pesquisado agregar as peculiaridades de seu Estado e Capital, para podermos estabelecer a dispersão dos dados levantados, o que evidentemente, agrega influência no resultado final do tempo de atendimento, de forma direta e indireta.

10ª Questão – Principais Considerações Levantadas:

- Dentro desse contexto de subjetividade, a maioria absoluta dos pesquisados (70%), alegou que a falta de viaturas (número ideal) colocadas à disposição do atendimento ao público tem se colocado como o mais elevado fator de dificuldade para se conseguir Tempos Resposta menores, pois quando o sistema registra uma solicitação de ocorrência, muitas vezes não se tem uma viatura para ser empenhada de imediato ou a mesma está muito distante daquele local.

- Outras peculiaridades citadas são os crescentes congestionamentos na maioria das Capitais e, a dificuldade de se encontrar endereços, principalmente na periferia, onde verdadeiras cidades têm se formam sem qualquer planejamento, justamente onde os índices de criminalidade são mais elevados, o que tem provocado um aumento exagerado do Tempo Resposta de algumas ocorrências, descaracterizando bastante o Tempo Médio de Atendimento do COPOM, além de torna-lo pouco representativo da realidade, em virtude das condições especiais acima mencionadas.

- Transformação do COPOM em CIOPS, Centros Integrados de Segurança como é o caso de Cuiabá e outros;

- Criação de um Protocolo de Ocorrência numerado, possibilitando o cliente acompanhar sua solicitação nos seus diferentes estágios de atendimento.

Com relação às perguntas objetivas, constantes da tabulação acima, tivemos resultados bastante uniformes, conforme passaremos a comentar.

a) O total dos pesquisados que retornaram os questionários responderam de forma unânime as questões 2, 3, 4, 6, 7 e 9. Isto significa que podemos, com base nessa pesquisa, concluir o seguinte:

- O Processo de Atendimento e despacho de viaturas nos COPOM das Capitais brasileiras é Informatizado;

- Esse Sistema Informatizado sempre permite alguma Medição, ficando a critério dos Gerentes utiliza-los da forma que melhor interessar;

- Existe padronização de alguns procedimentos diversos, ficando à cargo dos Gerentes, a padronização de todo o processo;

- A coleta de dados do Tempo de Atendimento é feita com um padrão definido;
- As anotações relativas ao Tempo de Atendimento são realizadas a partir dos Despachantes do processo, ainda que digitadas no sistema de informática;
- Todos os pesquisados consideram que o Tempo Resposta ou Tempo de Atendimento é o período compreendido entre o recebimento da ligação telefônica e a chegada da viatura da polícia no local da ocorrência.

d) A pesquisa nos revelou que 71% dos pesquisados já utilizam conceitos da qualidade em algum de seus processos, demonstrando que essa cultura veio para ficar, pois os 29% que ainda não estão utilizando a totalidade desses conceitos, alegaram que já estão com planejamento para essa implantação em trâmite pelo Comando da Corporação.

e) 93% dos pesquisados acreditam que o Tempo Resposta é realmente o procedimento que gera mais satisfação dos clientes, sendo apontada apenas uma opção dissonante, onde este pesquisado afirma que o Atendimento ao Cliente, através da recepção telefônica, desperta uma satisfação maior.

Finalmente, a 8ª pergunta do questionário apresenta os resultados mais complexos, pois se refere ao Tempo Médio de Atendimento, o qual apresenta-se com bastante variação. Dos dezesseis COPOM pesquisados, apenas dois não retornaram suas respostas, mas desses quatorze participantes três não enviaram esse dado, acreditamos que em razão do seu aspecto confidencial, ou talvez medo de expor sua organização. Desta forma, os índices em questão variaram de 10' a 22', cujo processo de comparação sofre influência de outros fatores já salientados.

Capítulo IV

Resultados e Discussões: Análise dos Dados e de Resultados, Proposta de Padronização e Norma Geral de Ação.

Apurou-se neste Capítulo IV a interpretação e análise dos resultados da pesquisa, visando obter um panorama real da situação média dos COPOM no país. A partir dessa situação traçada pela pesquisa, procurou-se elaborar uma proposta de padronização, atuando principalmente sobre os indicadores cujos dados não oferecem confiabilidade.

Por fim procurou-se estabelecer as regras gerais visando a implementação da proposta básica do presente estudo.

1. Análise dos Dados e de Resultados

1.1. Aspectos Gerais

O resultado da pesquisa desenvolvida com as Gerências dos Centros de Operações (COPOM) das diversas capitais do país, constantes da amostra, revelou um clima de muitas mudanças na prestação de serviço nesta área de urgência policial. Aliás, essas mudanças não têm acontecido por acaso, pois ocorreram em razão do aprimoramento da legislação, através do Princípio da Eficiência na Administração Pública, somado a pressão da população por melhores condições de atendimento no serviço público, surgindo como opção natural o caminho percorrido

pela iniciativa privada, qual seja a adoção dos conceitos da qualidade total, o que ficou bem evidenciado na pesquisa em tela.

Diante deste resultado, a pesquisa evidencia que um segmento representativo da sociedade tem adquirido consciência dos seus direitos de consumidor e cidadão, alertando os governantes e administradores públicos para a necessidade de aprimoramento do aparelho estatal, bem como que os governantes estão atentos aos reclamos e pressão de seus eleitores (total satisfação dos clientes).

Dentro dessa nova realidade, a mencionada pesquisa revelou que o objetivo deste estudo (aprimoramento do processo de atendimento do COPOM) também é preocupação da maioria absoluta dos dirigentes dos demais Centros de Operação PM, particularmente, o Tempo Resposta de Atendimento. Nesse sentido, o Comando da Polícia Militar do Estado de São Paulo expediu norma regulando o Tempo Resposta naquela Corporação, demonstrando a importância deste processo para o atendimento à população.

1.2. Análise dos Dados

A primeira realidade demonstrada pelos dados da pesquisa é que a estrutura dos COPOM, todos informatizados, permite a utilização de programas mais adequados às necessidades dos diversos processos de atendimento, havendo necessidade de maior investimento em “Software”. Diante do exposto, a referida pesquisa indica que esse potencial não está sendo utilizado em sua plenitude, havendo espaço para oportunidade de melhoria.

Constatou-se que a padronização dos procedimentos não envolve todo o processo, apenas parte dele, sendo que a coleta de dados do tempo de atendimento, embora tenha um padrão definido, seus resultados apresentam-se inconsistentes, demonstrando que não são totalmente confiáveis, permitindo manipulação, o que também indica a necessidade de uma melhoria no processo.

Por outro lado, também ficou patenteado (93% dos pesquisados) que esse Tempo Resposta ou Tempo Médio de Atendimento, concebido como o período compreendido entre o recebimento da ligação do cliente até a chegada da viatura policial no local solicitado é o processo que é mais buscado pelos Comandos ou Gerências desses Centros de Operações, pois permitem uma maior avaliação da satisfação dos clientes, salientando-se que as urgências deixam os envolvidos numa situação de bastante estresse, transformando minutos de espera em verdadeiras horas de agonia.

Finalmente, com relação aos índices do tempo resposta que recebemos do Corpo de Bombeiros Militares de Goiás e dos demais componentes da amostra, revelou dados para efetuar as seguintes conclusões:

- Os dados colhidos no Corpo de Bombeiros Militares de Goiás indicaram índices do Tempo Resposta diferente para atendimento de suas ocorrências (Incêndio = 11' 14", Salvamento= 21' 4", Resgate= 11' 45"), principalmente de Salvamento para os dois outros tipos (diferença de 9'50" e 9'19", respectivamente). Esta diferença demonstra claramente que outras condicionantes estão influenciando neste resultado, tais como treinamento do pessoal, vias públicas, meios materiais etc, havendo a necessidade de rever o processo relativo a Salvamento.

- Verificou-se com relação aos dados do Tempo Médio de Resposta da segunda pesquisa, que os índices em questão variaram de dez a vinte e dois minutos(10' a 22'), cujo processo de comparação também sofre influência de outros fatores. No COPOM de Fortaleza, por exemplo, o Diretor de Operações daquele órgão revelou uma escala de prioridade de atendimento, onde esses índices são bastante diversos, sendo que ocorrências com prioridade um (roubo a bancos, assaltos com vítima, seqüestros etc) são atendidas em quatro minutos (4'), com utilização inclusive de helicóptero, ao passo que as demais prioridades são atendidas a partir de oito até quarenta minutos (8' até 40') em média. Este dado também nos revela uma relação bem clara entre a rapidez do atendimento com o seu custo ou recursos materiais disponíveis.

- Outra experiência relevante que ficou evidenciada na pesquisa foi referente aos dados de Brasília, onde o Comandante daquela área também alegou índices bem diversos no atendimento do Plano Piloto daquela Capital em comparação com os números das cidades satélites do Distrito Federal (semelhante aos índices de Fortaleza), notadamente os bairros que se formaram a partir de invasões de áreas urbanas, onde não ocorreu o devido planejamento, sendo

que o fator preponderante para o aumento do tempo de atendimento é a dificuldade de localização do endereço do solicitante da ocorrência, agravado pelo índice de violência policial desses locais, onde o número de solicitação de atendimento é elevado.

- Essa disparidade de dados indica a necessidade premente de padronização do processo e reavaliação do mesmo, pois certamente existem vários gargalos com evidente possibilidade e oportunidade de melhoria.

Constatou-se também a tendência de integração dos Centros de Operações de Segurança, envolvendo além da Polícia Militar, a Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros e a Polícia Técnica Científica num só “Call Center”, o que já é realidade em vários Estados, inclusive em Goiás, esse projeto encontra-se em fase avançada de estudos, pela Secretaria de Segurança Pública e Justiça. Desta forma, a pesquisa evidencia que esse processo necessita de redefinição urgente, pois se caminarmos para integração neste modelo, o TR tenderá a ser ainda mais demorado.

1.3. Cálculo do Tempo Médio de Atendimento

Tabela 4.1. Tabulação do Cálculo do Tempo Médio de Atendimento da Pesquisa.

Fonte: Pesquisa do autor.

Nº DE ORDEM	CENTRO DE OPERAÇÕES	TEMPO RESPOSTA	TOTAL ACUMULADO
01	COPOM DE BRASÍLIA	10'	10'
02	COPOM DE CUIABÁ	15'	25'
03	COPOM DE CAMPO GRANDE	18'	43'
04	COPOM DE SALVADOR	20'	63'
05	COPOM DE FORTALEZA	20'	83'
06	COPOM DE MANAUS	12'	95'
07	COPOM DE BELÉM	14'	109'
08	COPOM DE SÃO PAULO	22'	131'
09	COPOM DE VITÓRIA	22'	153'
10	COPOM DE PORTO ALEGRE	12'30"	165'30"
11	COPOM DE CURITIBA	22'	187'30"
12	CORPO DE BOMBEIROS DE GOIÁS	15'08"	202'38"
	TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO	~16' 7"	

Cálculo do Tempo Médio de Atendimento

Somou-se todos os Tempos Médios de Atendimento das unidades participantes da amostra que responderam a pesquisa e dividiu-se pelo número de participantes, obtendo no final o **Tempo Médio de Atendimento da Amostra de 16' 7"** (dezesesseis minutos e sete segundos, aproximadamente).

2. Proposta de Padronização

2.1. Discussões Preliminares

A Polícia Militar de Goiás após aderir ao Programa Qualidade Goiás, deu início a instituição do seu Procedimento Operacional Padrão - POP. Dentro deste programa da Qualidade, elaborado por técnicos da Corporação e legitimado no 1º Seminário da Qualidade, o POP foi rigorosamente discutido e avaliado como forma de uniformização de todas as suas atividades operacionais, para evitar individualismos, empirismos e improvisos, permitindo assim a definitiva profissionalização de seus integrantes.

Nesse sentido, foram estabelecidos mecanismos de alcance em nível de treinamento e educação de todo seu efetivo em seus diversos segmentos, conforme Diretriz do Comando da Corporação e Portaria nº 678PM-026/03-PM1 (constante do ANEXO I e ANEXO II, respectivamente).

Portanto, o COPOM já possui uma norma de padronização visando regular o Processo de Atendimento Telefônico Emergencial – 190 (Processo: 5.6, Padrão nº 5.06.01, estabelecido em 22/08/2003), conforme ANEXO III.

Desta forma, a lacuna existente refere-se ao Processo do Tempo Resposta, razão pela qual elaborou-se este estudo visando sugerir a padronização de todo processo em referência, com o objetivo de estabelecer estratégias para se assegurar melhores índices do Tempo Médio de Atendimento ou Tempo Resposta, que por consequência também permitirá extrair outros dados

importantes para o planejamento operacional, inclusive dos meios necessários para se conseguir melhores condições de atendimento ao público.

2.2. Proposta de Padronização do Tempo Resposta

Quadro 4.1. Demonstrativo da Proposta de Padronização do Tempo Resposta do COPOM.

Fonte: Proposta do autor.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP
MAPA DESCRITIVO DO PROCESSO DO TEMPO RESPOSTA N° / _____.
NOME DO PROCESSO: TEMPO RESPOSTA AO ATENDIMENTO EMERGENCIAL
MATERIAL NECESSÁRIO NA RECEPCÃO
01. Aparelho telefônico para cada Videofonista 02. BINA (identificador eletrônico de chamada telefônica) 03. Central Telefônica Inteligente 04. Equipamento de computação para cada videofonista 05. Gravadora Eletrônica das chamadas telefônicas 06. Mobiliário específico 07. Material auxiliar de consulta: POP do Atendimento Telefônico Emergencial-190 e equipamento auxiliar do processo 08. Material de escritório 09. Material de consumo (papel, formulários, caneta etc)
MATERIAL NECESSÁRIO PARA O DESPACHO
01. Aparelho telefônico em cada cabine 02. Equipamento de computação para cada Despachante de OPM 03. Mobiliário específico 04. Sistema de Comunicação via Rádio para cada cabine

Quadro 4.2. Continuação do Demonstrativo da Proposta de Padronização do Tempo Resposta do COPOM. Fonte: Proposta do autor.

ETAPAS	PROCEDIMENTOS
Adoção de medidas específicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atendimento telefônico emergencial - 190; 2. Cadastramento da ocorrência; 3. Encaminhamento eletrônico ao despachante; 4. Localização eletrônica da viatura RP mais próxima; 5. Contato e deslocamento da guarnição para atendimento da ocorrência, através do sistema de comunicação via rádio; 6. Chegada da guarnição no local da ocorrência, encerrando o processo de Tempo Resposta ao cliente.

DOCTRINA OPERACIONAL:

DESCRIÇÃO	LEGISLAÇÃO
<p>Tempo Resposta – compreendendo todas as etapas de atendimento no COPOM, desde o atendimento telefônico, com a solicitação da ocorrência, até a chegada da viatura RP no local requisitado.</p>	<p>Diretriz Operacional da Corporação.</p>

SEQUÊNCIA DE AÇÕES DESENVOLVIDAS:

<ol style="list-style-type: none"> 01. Atender ao telefone com o auxílio de uma “Central Inteligente”, que direciona para as videofonistas apenas as ligações operacionais, encaminhando as demais para um serviço auxiliar de informações, observando-se nesta fase a verbalização padrão, conforme Norma de Atendimento Telefônico Emergencial – 190 (5.06.00 – ANEXO III); 02. Cadastrar o atendimento solicitado, através da abertura de uma ocorrência policial numerada eletronicamente, fornecendo-lhe o referido número para acompanhamento de todo o processo, observando-se o nível de alerta da ocorrência e de acordo com sua prioridade, conforme escala constante deste procedimento; 03. Quando ocorrer pane no sistema de computação, preencher o formulário padrão em duas vias (formulário carbonado), encaminhando a primeira via para o despachante operacional e permanecendo com a segunda via para posterior registro no sistema.

Quadro 4.3. Continuação do Demonstrativo da Proposta de Padronização do Tempo Resposta do COPOM. Fonte: Proposta do autor.

04. Com o aviso eletrônico de ocorrência solicitada, o Despachante da área circunscricional correspondente deverá efetuar a checagem eletrônica da viatura mais próxima disponível, fazendo contato com o Comandante da guarnição em tela através do sistema de rádio-comunicação, utilizando nesta mensagem o Código Q e as normas da ONU referente ao alfabeto e algarismos;
05. Neste contato, o Despachante da área disponibilizará para sua guarnição os dados da ocorrência referentes à Localização e Direção, necessidade do uso de Sistemas Luminosos Emergenciais, determinando o deslocamento através do itinerário mais adequado, conforme indicação do próprio sistema auxiliar;
06. Caso o Despachante encontre dificuldades em fazer contato com a guarnição, em razão do Sinal Fraco ou qualquer falha no Sistema de Comunicação, ele deve procurar uma ponte segura, inicialmente a Estação de Rádio Fixa do Batalhão da área circunscricional onde a ocorrência se desenvolve, caso não obtenha sucesso levantar outra viatura melhor posicionada, procurando efetuar a retransmissão da mensagem;
07. No caso previsto no item 03 (pane no sistema de computação), o Despachante deverá levantar a viatura mais próxima através do sistema de rádio-comunicação, com o auxílio do Mapa de Distribuição de Viaturas Operacionais, observando os mesmos cuidados na transmissão da ocorrência, bem como anotando o horário em que o contato foi realizado;
08. No caso de ocorrência privilegiada, cujo nível de alerta indica o encaminhamento para o Despachante de unidades especializadas (Grupamento de Patrulhamento Aéreo, Batalhão de Choque, ROTAM, Batalhão de Trânsito, Batalhão Rodoviário etc), de conformidade com o seu nível, deverá ser cientificado o Coordenador de Operações para acompanhamento e orientação deste;
09. A chegada da viatura no local da ocorrência é registrada eletronicamente com o auxílio do Sistema GPS ou manualmente, via rádio-comunicação com o Despachante, encerrando-se o processo do Tempo Resposta e iniciando o Processo de Tempo de Atendimento Total da Ocorrência.

Quadro 4.4. Continuação do Demonstrativo da Proposta de Padronização do Tempo Resposta do COPOM. Fonte: Proposta do autor.

RESULTADOS ESPERADOS
<p>01. Atendimento do público dentro do princípio legal da eficiência, bem como do Programa Qualidade do Governo de Goiás;</p> <p>02. Atendimento que gere confiança na população, resgatando toda credibilidade da Corporação, projetando-a entre as instituições de maior confiabilidade no Estado;</p> <p>03. Satisfação total de seus clientes;</p> <p>04. Atendimento rápido, eficiente e eficaz;</p> <p>05. Envolvimento de todos os colaboradores (servidores do COPOM), visando conscientizá-los dos benefícios que um atendimento de qualidade trará a todos;</p> <p>06. Possibilitar à clientela do COPOM (a sociedade goiana) um acesso mais rápido ao atendimento de emergência 190, com a sistematização do processo do Tempo Resposta;</p> <p>07. Possibilitar ao comando da Corporação dados confiáveis para o planejamento de suas ações, inclusive do emprego dos meios materiais necessários, através dos resultados estatísticos deste processo;</p> <p>08. Deixar evidenciado ao cliente (solicitante) que a Polícia Militar, através deste Processo do Tempo Resposta, reconhece sua importância e tem grande preocupação em solucioná-la no menor espaço de tempo possível.</p>
AÇÕES CORRETIVAS
<p>01. Acionamento dos Supervisores e do Coordenador de Operações, observando o princípio da oportunidade, sempre que a situação assim recomendar;</p> <p>02. Munir-se do instrumental necessário a execução de sua missão (material e conhecimento) e adotar sempre uma postura educacional, conscientizando-se e tentando conscientizar os outros de suas missões no processo;</p> <p>03. Antes do início do serviço revisar as normas do POP relativas ao seu envolvimento no processo;</p> <p>04. Atenção e concentração redobrada durante os procedimentos exigidos, evitando não saber qual é sua função ou não conhecer as peculiaridades de sua área de atuação;</p> <p>05. Caso tenha esquecido a seqüência dos atos de sua responsabilidade, revisar o POP.</p>

Quadro 4.5. Continuação do Demonstrativo da Proposta de Padronização do Tempo Resposta do COPOM. Fonte: Proposta do autor.

<p>06. Se algum acessório ou equipamento de seu setor de serviço estiver com defeito ou em mal estado de conservação, providenciar sua troca o mais rapidamente possível;</p> <p>07. Se a norma de padronização do POP apresentar alguma não conformidade quanto ao funcionamento ou condições gerais, comunicar e encaminhar ao Gerente imediato a ocorrência em tela para a competente solução do problema.</p> <p>08. Caso haja dificuldades de comunicação entre o Centro de Operações e uma determinada viatura, recorra ao rádio da estação fixa da unidade de área respectiva ou procure uma outra guarnição para servir de ponte de comunicações entre vocês, de preferência uma que esteja mais próxima da mesma e num local mais alto e livre de obstáculos como: prédios, túneis etc;</p> <p>09. Havendo dúvidas quanto à veracidade dos dados, determinar à guarnição destacada para a ocorrência a utilização dos cuidados referentes ao grau máximo de risco possível, solicitando o apoio necessário ao COPOM diante de qualquer obstáculo;</p> <p>10. No caso de ocorrências fora da Capital, em que o solicitante estiver utilizando como meio de comunicação aparelho celular, principalmente nas cidades pertencentes ao aglomerado urbano de Goiânia, anotar todos os dados da ocorrência e repassa-la ao COPOM do Comando Regional respectivo, através do Supervisor de Atendimento, retornando ao cliente (solicitante) as informações correspondentes;</p>
POSSIBILIDADES DE ERRO
<p>01. Surgimento de defeitos na Central telefônica e/ou comunicações telefônicas, no sistema de computação eletrônica ou rádio-comunicação;</p> <p>02. Atendimento telefônico em desacordo com a norma específica existente, iniciando o processo de forma irregular ou defeituosa;</p> <p>03. Anotações incompletas durante a coleta de dados junto ao solicitante, inclusive não buscando o maior número de detalhes possíveis sobre o local a ser alvo da ação policial, gerando falta de segurança para a guarnição que atenderá a ocorrência;</p>

Quadro 4.6. Continuação do Demonstrativo da Proposta de Padronização do Tempo Resposta do COPOM. Fonte: Proposta do autor.

04. Transmissão, por parte do solicitante, de informações incorretas ou falsas quanto aos dados da ocorrência, visando desviar a atenção da polícia ou induzi-la a erro;
05. Preencher de forma errônea e/ou incompleta qualquer documento necessário ao registro da ocorrência, sem os dados e elementos fundamentais para o seu atendimento normal;
06. Não dar crédito às informações apresentadas pelo solicitante ou agir precipitadamente, deixando de colher todos as informações dos quais o solicitante é portador.
07. Classificação errônea da ocorrência “urgente” como “normal”, procedendo a uma avaliação incorreta da solicitação;
08. Uso do rádio fora da técnica de comunicação;
09. Deixar de transmitir à guarnição encarregada do atendimento de uma ocorrência, minúcias que sejam relevantes para o seu atendimento;
10. Adotar comportamento incompatível com o devido no processo de atendimento da ocorrência, precipitando-se ou adotando medidas inadequadas;
11. Não aumentar o nível de atenção e segurança ao conduzir ocorrências urgentes e que necessitam de providências complementares, influenciando negativamente em seu resultado;
12. Deixar de informar ao Coordenador de Operações a existência de ocorrência de vulto ou de qualquer outro nível de atenção que o mesmo deva ter conhecimento;
13. Deixar o Coordenador de Operações de avaliar técnica e objetivamente a ocorrência de vulto, provocando desdobramentos negativos para a Corporação;
14. Deixar de providenciar a transmissão da ocorrência a outros órgãos públicos que devam também comparecer no local da ocorrência solicitada, como: Corpo de Bombeiros, Polícia Civil, Polícia Técnica Científica, Superintendência Municipal de Trânsito etc;
15. Emprego de efetivo despreparado e sem treinamento neste processo do Tempo Resposta, prejudicando a sua seqüência correta e os resultados esperados;
16. Insuficiência numérica entre o efetivo mínimo necessário e o efetivo empregado, comprometendo também os resultados do processo.

ESCLARECIMENTOS

01. Central Inteligente:

Central telefônica que monitora o atendimento, cuja programação da mesma efetua o encaminhamento automático das ligações para os setores devidos, evitando perda de tempo e o atendimento equivocado da ligação. Por exemplo, ao se acionar o número de emergência – 190, uma gravação atenderia: “Polícia Militar. Emergência policial. Bom Dia, Boa Tarde, Boa Noite. Caso você queira solicitar a presença da Polícia num local de ocorrência disque um (1); Caso você queira efetuar uma denúncia ou reclamação disque dois (2); Caso você queira solicitar uma informação, disque três (3); Caso você queira fazer uma sugestão, disque quatro (4)..... Aguarde um momento que iremos atendê-lo.....”

02. Nível de Alerta

Escala de Ocorrências Policiais que contém a natureza do atendimento, sua classificação, bem como o grau de urgência para atendimento, conforme escala de prioridade constante do Anexo IV.

03. Comunicação entre o Centro de Operações e as Guarnições:

- É o ato de resposta do patrolheiro, em serviço na viatura no setor de policiamento, disponibilizando-se para o atendimento da ocorrência.
- Deve ser utilizada a linguagem técnica de comunicação, exclusivamente, sem variações impróprias ou gírias, primando pela clareza e agilidade no uso do rádio.
- Ao receber a mensagem, via rádio, o patrolheiro deve responder: **“VTR _____ no QAP”, guarnição embarcada... tal QTI... ou desembarcada: informando as alterações caso haja..**
- Em seguida deve anotar, o horário da comunicação e o n.º da ocorrência passados pelo Centro de Operações e quando tudo estiver anotado, dizer ao microfone do rádio: **“QSL, deslocando, KM ____”**.
- Na comunicação em pauta deve-se seguir uma verbalização profissional, conforme o padrão constante no quadro 4.7 .

Quadro 4.7. Verbalização Padrão utilizado no COPOM. Fonte: COPOM/PMGO.

EVITAR:	ALTERNATIVAS:
Oi, tchau.	Bom Dia, Boa Tarde, Boa Noite, Até Logo;
Hum! Há-há! ta , O.k;	Certo, Pois não, Sim;
Né (em excesso), olha, viu;	Certo, Portanto, Não é;
A gente;	Nós;
Você, meu bem, querida, amigo;	O (a) Senhor (a), cidadão;
Um minutinho, um pouquinho;	Um Instante, Um Momento, por favor;
Espirro, tosse etc.	Um Momento - colocar no sigilo.

04. Algarismos:

Utiliza-se números cardinais ou ordinais, conforme quadro 4.8.

Quadro 4.8. Comunicação de Algarismos na Rede do COPOM. Fonte: COPOM/PMGO.

NÚMEROS CARDINAIS	NÚMEROS ORDINAIS
0- ze-ro ou ne-ga-ti-vo;	ze-ro ou ne-ga-ti-vo;
1- uno;	1º primeiro;
2- do-is;	2º segundo;
3- três;	3º terceiro;
4- qua-tro;	4º quarto;
5- cin-co;	5º quinto;
6- meia-dú-zia;	6º sexto;
7- se-te;	7º sétimo;
8- oi-to;	8º oitavo;
9- no-ve.	9º nono.

05. Código Q:

Denomina-se de Código Q o conjunto de símbolos utilizados na rede de comunicação dos COPOM da Corporação, conforme levantamento dos termos e frases mais usuais, constantes do quadro 4.9, a seguir.

Quadro 4.9. Relação dos Termos e Frases constantes do Código Q. Fonte: COPOM/PMGO.

<ul style="list-style-type: none"> • QAP – Escuta, escutar. • QAR - Autorização para abandonar a escuta (QAR-20). • QRA - Nome do operador, prefixo da estação. • QRG - Influência exata. • QRI - Tonalidade dos sinais: 01 - BOM; 02 - VARIÁVEL e 03 - MAU. • QRK - Legibilidade dos sinais: 01 - ilegível; 02-legível com intermitência; 03-legível com dificuldade; 04 - legível e 05 - perfeitamente legível. • QSA - Intensidade dos sinais: 01 - apenas perceptível; 02 - muito fraca; 03 - um tanto fraca; 04 - boa; 05 - ótima. • QRM - Interferência de outra estação. • QRN - Interferência estática. • QRO - Aumentar potência. • QRP - Diminuir potência. • QRQ - Mais depressa. • QRS - Mais devagar. • QRT – Parar de transmitir. 	<ul style="list-style-type: none"> • QRZ - Quem me chama? • QSJ - Dinheiro. • QSL - Entendido, confirmado, compreendido. • QSO - Contato direto entre duas estações, contato pessoal entre dois operadores. • QSP - Retransmissão gratuita, ponte entre duas estações através de contato indireto. • QSY - Mudar para outra frequência. • QTA - Última forma, cancele a última mensagem. • QTC - Telegrama, mensagem. • QTH - Local dos fatos, endereço, localização, ponto de encontro, onde se encontra? • QTR - Hora exata, hora dos fatos, qual o horário? • QTI - Rumo verdadeiro. • QTJ - Velocidade do veículo. • QTU - Horário de funcionamento. • QUA - Notícias. • QUB - Informar visibilidade. • TKS - Obrigado(a), grato(a). • NHILL - Nada, nenhum(a).
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

06. Alfabeto da ONU :

Quadro 4.10. Código de Palavras do Alfabeto da ONU. Fonte: COPOM/PMGO.

A - Alfa.	B - Bravo.	C - Charlie.
D – Delta.	E - Echo (éco).	F - Forkstrot.
G - Golf.	H - Hotel.	I - Índia.
J - Juliet.	K - Kilo.	L - Lima.
M – Mike (maique).	N - November.	O - Oscar.
P - Papa.	Q - Quebec.	R - Romeo.
S – Sierra.	T - Tango.	U - Uniform.
V - Victor.	W - Whiskey (uísque).	X - X-Ray (éksrei).
Y – Yankee.	Z - Zulu.	

07. Efetivo

Pessoal empregado no serviço objetivando alcançar resultados satisfatórios e resguardar o cumprimento da missão imposta.

08. Localização e direção

- a. Nome da rua, avenida, estrada, praça, logradouro, etc.
- b. Pontos de referência.
- c. Sentido e possíveis rotas a serem utilizadas pelo veículo suspeito.
- d. Possíveis itinerários para as viaturas de apoio.

09. Sistemas luminosos emergenciais da viatura:

O luminoso sobre a viatura (vermelho) acionado, também é chamado de sistema emergencial luminoso da viatura, sendo que o sistema luminoso ainda recebe o nome de “high-light”.

10. Retransmissão:

Ocorre quando a mensagem não está sendo compreendida por quem deveria recebê-la, necessitando do apoio de um terceiro para efetivá-la; o pedido de retransmissão também pode ser chamada de QSP (ponte), segundo código Q usado nas comunicações pelo rádio.

11. Sinal fraco:

Caracteriza-se quando o receptor não consegue entender a mensagem recebida. Neste caso recomenda-se a utilização de uma ponte, ou seja, recorrer a uma retransmissão.

12. Sistema GPS:

Sistema de orientação eletrônico que orienta o operador a partir de coordenadas geográficas (latitude e longitude). A combinação do GPS com um programa específico de computação permite a localização de uma viatura de forma eletrônica e automática, admitindo um controle à distância da sua movimentação.

1º C R P M COMANDO DO POLICIAMENTO DA CAPITAL	Proposta de Padronização do Tempo Resposta Gerenciamento da Rotina do 190 Macro Fluxo do Processo	Localidade . : <i>Goiânia</i>
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP MAPA DESCRITIVO DO PROCESSO DO TEMPO RESPOSTA		COPOM Serviço de Emergência 190

Gráfico do Fluxo do Processo

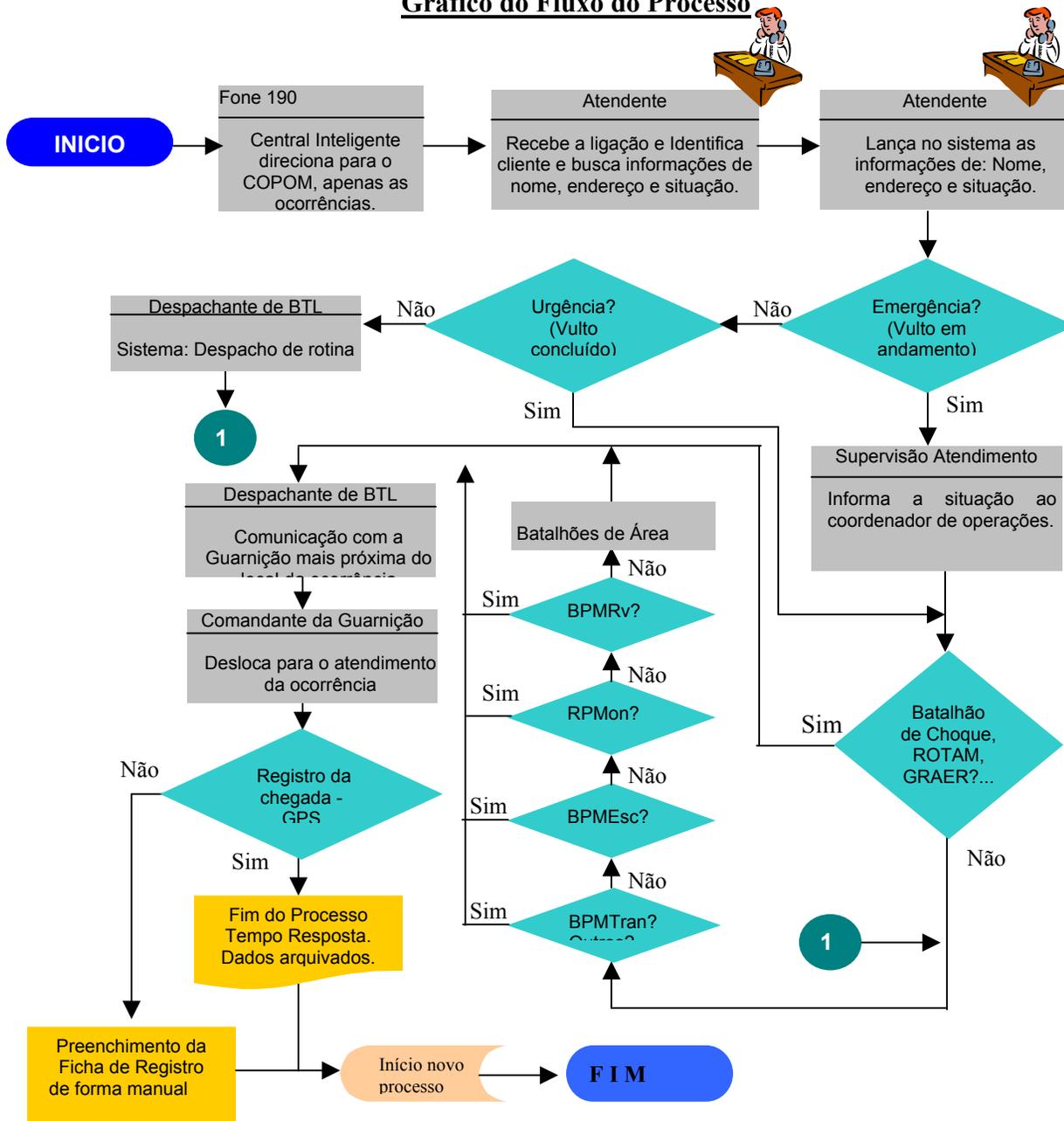


Figura 4.1. Proposta de Fluxograma do COPOM para Padronização do Tempo Resposta.
Fonte: Proposta do autor.

Tabela 4.2. Proposta do Gráfico do Fluxo do Processo do COPOM.

Fonte: Proposta do autor

1º C R P M COMANDO DO POLICIAMENTO DA CAPITAL	Proposta de Padronização do Tempo Resposta Gerenciamento da Rotina do 190 Gráfico do Fluxo – Processo Crítico	Localidade: <i>Goiânia</i>			
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP MACRO PROCESSO: PROCESSO DO TEMPO RESPOSTA SUB-PROCESSO: Identificação das Rotinas e Atendimento		POSTO DE TRABALHO: COPOM			
Processo de Atendimento – Tempo Resposta COPOM Fone 190					
Atende ao telefone, conforme normas do POP respectivo.	●				
Abre tela do computador para a ficha de registro.	●				
Ouve as informações do cliente seletivamente.	●		●		
Registra as informações do cliente no sistema.	●				
Verifica e classifica o tipo de problema do cliente.	●			●	
Preenche uma ficha de registro ou Boletim de Ocorrência.*	●				
O sistema transmite “On line” para o Despachante.	●				
Sistema seleciona para despachante a viatura mais próxima.	●				
Despachante seleciona manualmente viatura mais próxima.*	●			●	
Despachante contacta, via rádio, citada guarnição transmitindo os dados da ocorrência e direcionando-a para atendimento.	●				
Comandante da guarnição anota dados da ocorrência e orienta motorista para deslocamento.	●		●		
Despachante acompanha deslocamento pelo Sistema GPS, sendo a chegada registrada automaticamente.	●			●	
Comandante da guarnição comunica, via rádio, a chegada no local da ocorrência para o Despachante, que anota dados.*	●				
Armazenamento dos dados no Sistema com estatística diária.	●				●

Legenda:



* Caso ocorra
 Pane no sistema

3. NORMA GERAL DE AÇÃO

3.1. Finalidade

Regular, caso aceita, a implantação da proposta do Procedimento Operacional Padrão – POP, relativo ao Mapa Descritivo do Processo do Tempo Resposta, inclusive do treinamento e a educação de todo o efetivo do COPOM nos termos da referida proposta.

3.2. Desenvolvimento das Ações

3.2.1. Objetivo

Treinar multiplicadores representantes de todas as Equipes do COPOM, visando alcançar todos os objetivos operacionais, bem como divulgando para as demais Unidades Operacionais pertencentes ao Comando do Policiamento da Capital.

3.2.2. Situação

A presente proposta institui o Procedimento Operacional Padrão, relativo ao Mapa Descritivo do Processo do Tempo Resposta dentro do programa da Qualidade da Corporação, onde foi rigorosamente discutido e avaliado como forma de uniformização de todas as suas atividades operacionais, para evitar individualismos, empirismos e improvisos, permitindo a definitiva profissionalização de seus integrantes. Para tanto, foram estabelecidos mecanismos de alcance em nível de treinamento e educação em todos os seus segmentos.

3.2.3. Missão

a)- Geral:

- Treinamento: reunir todos os técnicos do Programa da Qualidade da Corporação, juntamente com o autor da elaboração e conclusão do POP para estabelecer um cronograma e conteúdo programático para o treinamento dos multiplicadores;

- Educação: adequar todos os currículos dos diversos cursos da Corporação de conformidade com o que foi estabelecido no POP, constituindo a ferramenta de aplicação de ensino na PMGO.

b)- Particular:

- Treinamento: capacitar os multiplicadores para transmitir os conteúdos do POP aos profissionais do COPOM da Polícia Militar;
- Educação: capacitar os professores e instrutores para transmitir os conteúdos do POP aos alunos dos diversos cursos da Polícia Militar.

3.2.4. Execução

A Programação para treinamento e educação ocorrerá tão logo a presente proposta seja referendada pelo Comando da Polícia Militar, a partir de um planejamento específico que analisará todas as condições ideais para sua imediata implantação.

Neste trabalho pode-se utilizar todo pessoal técnico do Programa da Qualidade da Corporação, bem como este autor (encarregado da elaboração e conclusão do POP) também se colocará à disposição.

Podem ser utilizados como multiplicadores deste processo os Tenentes e Sargentos de todas as OPM da Corporação. Os Professores e Instrutores serão indicados conforme interesse e proposta do Centro de Ensino Estudos Superiores da Polícia – CEESP à Superintendência Estadual de Ensino.

3.2.5. Administração e Logística

No caso de aprovação desta proposta, o planejamento específico para sua adoção deverá prever todos os recursos necessários para o treinamento dos multiplicadores tais como: local, material didático, equipamentos, alimentação e hospedagem.

No tocante à educação, o cronograma de implantação deve ser conduzido conforme dispuser o próprio planejamento do ensino da Polícia Militar.

3.3. Atribuições dos Diversos Segmentos Empenhados

Além dos técnicos da Gerência da Qualidade, os Comandos Regionais também necessitam participar e coordenar as designações dos multiplicadores das OPM sob seus comandos e facilitar a aplicação de todo o conteúdo programático do POP a todos os policiais militares em suas respectivas áreas.

Nesse sentido, os Comandantes de OPM também necessitam acompanhar esse processo de implantação indicando representantes nos níveis de Tenentes e Sargentos para o treinamento dos multiplicadores e planejando a transmissão dos conteúdos do POP pelos multiplicadores para toda a tropa. Após esse treinamento inicial, criar ambientes adequados, providenciar salas de aulas para aplicação do POP em níveis de treinamentos periódicos e diários para o serviço operacional, particularmente os servidores do COPOM.

Ao Gerente do Programa da Qualidade compete elaborar a ferramenta de registro e controle do POP, com avaliações mensais, divulgação de conformidades e não-conformidades do procedimento, bem como controlar e organizar toda a programação do treinamento dos multiplicadores e dos efetivos, propondo a inclusão curricular do POP nos diversos cursos da Corporação. Todas essas providências e outras julgadas necessárias deverão fazer parte do relatório que avaliará a presente proposta.

3.4. Considerações Diversas

- O procedimento Operacional Padrão – POP, é um instrumento legítimo e permanente, devendo para tanto se constituir em um ciclo de melhoria contínua, devendo sofrer

alterações e avaliações em todas as oportunidades que as não-conformidades confrontarem com a realidade operacional da Corporação;

- Os comandos regionais poderão constituir-se no elo permanente de sustentação do POP, que será a ferramenta adequada à verdadeira profissionalização desta atividade policial, razão pela qual o sucesso deste processo necessita do envolvimento e participação de todos os servidores da Corporação;
- Nesse sentido, a viabilização deste projeto passa pelo treinamento de todos os efetivos das unidades operacionais, os quais deverão concluir esse treinamento no menor espaço de tempo possível;
- Os órgãos técnicos de planejamento geral da instituição necessitam de normatizar este processo, cabendo à Gerência da Qualidade iniciar a aplicação do registro, controle e avaliação do POP em toda a Corporação;
- Visando o acompanhamento do processo de validação e constante atualização deste procedimento padronizado os técnicos e multiplicadores, após a realização do treinamento, necessitam reunir-se semestralmente para as avaliações de todos os registros desse POP;
- Esses registros de todas as observações, adaptações e sugestões do POP deverão ser encaminhados ao núcleo da Qualidade, para a sua constante avaliação;
- Também os relatórios dos demais níveis (Batalhões, Companhias, Pelotões etc) referentes ao POP deverão ser encaminhados mensalmente em caráter ordinário ao núcleo da Qualidade e, extraordinariamente, os fatos relevantes, para as avaliações do Comando da Corporação;
- As referências de treinamentos contidas na presente estão ligadas ao efetivo profissional da Corporação e as referências em nível de educação ligadas aos ao setor de ensino e formação;
- Os casos omissos nesta Norma Geral de Ação, a princípio são solucionados pela primeira instância – Gerência da Qualidade e Coordenação Geral do POP e em último caso, pelo Comando da instituição;
- A vigência da proposta em epígrafe será a partir de sua aprovação e adoção;

- Por fim, sua Difusão e Divulgação ocorrerão, inicialmente, como obra de consulta aberta a toda sociedade. Caso seja adotada, haverá certamente uma adequação à realidade da Polícia Militar respectiva, ficando a seu cargo o controle, difusão e divulgação.

Capítulo V

Considerações Finais

Estudar e promover mudanças no processo de atendimento de um Centro de Operações de Polícia Militar - COPOM, exige transpor dificuldades e obstáculos, inclusive culturais. Desde o início tínhamos a impressão de que estávamos penetrando em uma área pouco conhecida e explorada, tanto por profissionais da área de segurança pública como pela comunidade acadêmica. Comprovamos esse desconhecimento com a diminuta literatura específica existente acerca desse processo em nosso país e no exterior.

Entretanto estes obstáculos antes de provocar um desestímulo ao desenvolvimento da pesquisa, teve um efeito contrário, constituindo num verdadeiro desafio, fonte fecunda de energia que a todo o momento nos impulsionou para a busca de novos parâmetros, sempre na tentativa de superar paradigmas construídos ao longo da existência mais que centenária das corporações policiais militares.

Dentro desse contexto procurou-se encontrar novos caminhos que permitissem uma opção consistente de aprimoramento do processo desenvolvido no Centro de Operações da Polícia Militar de Goiás – COPOM, propondo indicações para a instalação de uma nova política de qualidade, com o estabelecimento de um Sistema de Indicadores confiáveis para monitorar e

controlar os resultados de seu Tempo Resposta, eleito como o processo que agrega melhor resultado ao serviço, em razão da sua natureza – “emergência policial”.

Não foram poucas as descobertas, pois os resultados obtidos na pesquisa de campo desenvolvida nesta dissertação nos indicaram que essa preocupação é compartilhada pela maioria absoluta dos gerentes dos Centros de Operações Policiais Militares do país, referendando totalmente os trabalhos desenvolvidos.

Diante deste resultado, a elaboração desse sistema de indicadores passou a constituir-se na temática central do estudo em epígrafe, já que a falta de dados confiáveis também foi evidenciada na aplicação das ferramentas do tipo organizacional. Assim, embasada nesta pesquisa desenvolveu-se uma proposta de padronização do Tempo Resposta, a partir do mapeamento descritivo do seu processo, para no final estabelecer um POP.

Na aplicação de ferramentas, através da Matriz SEFTI, levantou-se além do processo do Tempo Resposta, outros itens que certamente agregariam valor ao atendimento global do COPOM, dentre eles destacamos: redução de chamadas indevidas e trotes, redução do tempo de atendimento no telefone e efetividade das ações (empenho das guarnições no atendimento da ocorrência).

Diante desta constatação, a proposta de padronização do Tempo Resposta também privilegiou os mencionados itens, a partir da previsão de que seja instalada no COPOM uma Central Telefônica Inteligente que, além de dinamizar o atendimento telefônico, filtra o acesso ao Videofonista das ligações indevidas e dos pedidos de informações, dentre outras, diminuindo o tempo real de atendimento ao verdadeiro cliente daquele órgão e concentrando o atendimento da Corporação através de um único número telefônico, o que certamente permite maior comodidade ao cliente da corporação.

Outra proposta introduzida na citada padronização é a automação do processo de registro, com a inclusão neste processo do Sistema GPS de controle das viaturas à distância, que permite o

registro eletrônico do trajeto percorrido pela guarnição, inclusive sua chegada no local da ocorrência, evitando o esquecimento do despachante em efetuar o registro exato desses dados, bem como possibilitando sua maior confiabilidade e precisão.

Os resultados diretos desse trabalho poderão ser medidos e avaliados de forma imediata, inclusive seus reflexos indiretos são bastante visíveis, permitindo, por si só, justificar plenamente o esforço e a oportunidade do envolvimento nesta temática, pois além da Corporação ter aderido voluntariamente ao Programa Qualidade do Governo de Goiás, a consciência programática que foi desenvolvida permitiu a motivação dos líderes da instituição, cujo benefício concreto foi a elaboração do Procedimento Operacional Padrão - POP das condutas policiais militares, já em fase de treinamento de todo pessoal.

Esta nova postura que acima se registrou, desenvolvida a partir da motivação dos dirigentes maiores da instituição, constituiu no aspecto fundamental desta proposição, pois nos indica um despertar de consciência, bem como certeza da necessidade do governo continuar priorizando a modernização da gestão pública. Com a mudança dessas regras será possível atingir os objetivos do Princípio da Eficiência na administração Pública, permitindo os avanços importantes que nossos clientes estão a exigir.

Além disso, também é necessário incentivar a criatividade, a participação e o envolvimento efetivo dos servidores (colaboradores) dentro do setor público, mantendo as regras democráticas para que tenhamos uma melhoria contínua na prestação desses serviços.

Para estudos posteriores, sugere-se a continuidade da padronização de todos os processos desenvolvidos no COPOM, continuando pelo Tempo de Atendimento Integral ao Cliente, pois esse processo permitirá ao comando da instituição elaborar um planejamento global dos meios necessários para o cumprimento total e qualitativo de sua missão.

Referências Bibliográficas

APOSTILA DA DISCIPLINA MP 251 – Técnicas para Gestão da Qualidade Total. Prof. Dr. Olívio Novaski. São Paulo: Unicamp, 2002, 78p.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro. NBR-6023; referências bibliográficas. Rio de Janeiro, 1989, 19p.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro. NBR ISO 9000:2000-Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, 2000, 26p.

AZAMBUJA, Telmo T. Documentação de Sistemas da Qualidade. Rio de Janeiro: Editora Campus – 1996, 123 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992, p. ...

_____, V. F. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998, 276p.

CAUDRON, Shari. Keys to Starting a TQM Program. Personnel Journal, February, 1993, p. 28-35.

COOPER, Gail E. Debate: Does the Baldrige Award Really Works? Harvard Business Review, January-February, 1992, p. 126–148.

CROSBY, Philip B. Qualidade é Investimento. 2. ed., Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1986, 124p.

_____, P. B. Qualidade sem Lágrimas: A Arte da Gerência Descomplicada. 2. ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 1992, p. 80-86.

DEMING, W. Edwards. Qualidade: A Revolução na Administração. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990, 357p.

DREBTCHINSKY, Júlio. Implementação de Sistemas da Qualidade (Série ISO 9000). Editora Saraiva – 1996, 232p.

ECO, Umberto. Como se Faz uma Tese. 10. ed. São Paulo: Perspectiva, 1993, 170 p. (Estudos)

FEIGENBAUM, Armand Vallin. Controle da Qualidade Total Volume I. Tradução de Regina Cláudia Loverri, Revisão Técnica José Carlos de C. Waeny. São Paulo: Makron Books, 1994, 205p.

GARVIN, David A. Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992, 357 p.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1993, 159 p.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Atlas Regional das Desigualdades – Desigualdades Regionais: Indicadores Socioeconômicos nos anos 90. Rio de Janeiro: IPEA/DIPES/IBGE, 1996, p. 39-43.

GABARDO, Emerson. Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa, 1ª ed. São Paulo: Dialética, 2001, 124p.

GOLDBARG, Marco. Times – Ferramenta Eficaz para a Qualidade Total. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campos, 1993, 223p.

IMAI, Masaaki. Kaizen – a Estratégia para o Sucesso Competitivo. 5. ed., São Paulo: Imam, 1988, 235 p.

ISHIKAWA, Kaoru. Controle de Qualidade Total à Maneira Japonesa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993, 221p.

JURAN, Joseph M. Traducido por Joao M. Csillag e Claudio Csillag. Planejando para a Qualidade. 2. ed., São Paulo: Pioneira, 1992, 394 p.

JURAN, J. M., **GRYNA**, Frank M. Controle da Qualidade Handbook- Volume I. Coordenação de tradução Maria Cláudia de Oliveira Santos. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991, 377 p.

KANHOLM, Jack. ISO 9000 Explicada. 1ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1995, 76p.

KAPLAN, Robert. S. **NORTON**, David P. A estratégia em ação – Balanced Scorecard. Tradução de Luiz E. Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Editora Campus, 9ª edição, 1997, 344p.

LU, David J. **Introdução**. In: **ISHIKAWA**, KAORU. **Controle de Qualidade Total à Maneira Japonesa**. Tradução de Liana Torres. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993, p. ..

MANN, Nancy R. Deming: As Chaves da Excelência. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

MIRSHAWKA, Victor. Implantação da qualidade e produtividade pelo método do Dr. Deming. São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda, 1990, 395p.

MIZUNO, S. Gerência para a Melhoria da Qualidade: As Sete Novas Ferramentas de Controle da Qualidade. Rio de Janeiro: JC Editora, 1993, 282p.

NAKASHINA, N. T. **FLORES**, M. C. X. Indicadores da Qualidade e do Desempenho. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1996, 100p.

REVISTA O ANHANGUERA / POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS, Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa – Ano I, nº 1 (Jan 1999), Elaboração: Cibeli de Souza, Goiânia, 1999.

REVISTA O ANHANGUERA / POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS, Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa – Ano II, nº 2 (Nov 1999), Elaboração: Cibeli de Souza, Goiânia, 1999.

OAKLAND, John S. Gerenciamento da Qualidade Total (Tradução Adalberto Guedes Pereira). São Paulo: Nobel, 1994, 459p.

OUCHI, William G. Teoria Z – Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês. São Paulo: Nobel, 1986, 279 p.

POLÍCIA MILITAR DE SÃO PAULO – Curso de Gestão Contemporânea da Qualidade, 2 Volumes, Programa de Qualidade Total, São Paulo, 1999.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Coleção Didática do Curso de Gestão pela Qualidade Total, 15 volumes, Brasília: SEBRAE, 1995.

SCHONBERGER, Richard J. Técnicas Industriais Japonesas: Nove Lições sobre Simplicidade. São Paulo: Ed. Pioneira, 1984.

STEIDLMEIER, Paul. Institutional approaches in strategic management. Journal of Economic Issues, v. 27, March 1993, p. 189-211.

SUNDFELD, Carlos Ari. Fundamentos de Direito Público, 3ª ed., São Paulo, Malheiros, 1997, 176 pág.

A nex os

Anexo I – Portaria que institui na Polícia Militar do Estado de Goiás, dentro do Programa da Qualidade, o Procedimento Operacional Padrão – POP.

Anexo II – Diretriz que disciplina o treinamento e educação do Procedimento Operacional Padrão na Polícia Militar de Goiás.

Anexo III – Mapa descritivo do processo de atendimento telefônico emergencial – 190, instituído através do Procedimento Operacional Padrão – POP nº 5.06.00.

Anexo IV – Escala de prioridade no atendimento de ocorrências do COPOM.

Anexo I



Portaria nº 678/PM – 026/03-PM1

Institui na Polícia Militar do Estado de Goiás, dentro do Programa da Qualidade, o Procedimento Operacional Padrão – POP.

O CORONEL QOPM COMANDANTE-GERAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS, no uso das atribuições legais e regulamentares, na forma da lei.

Considerando que com a adesão da Polícia Militar ao Programa Estadual da Qualidade, necessário de faz adotar políticas de uma gestão administrativa moderna capaz de valorizar o elemento humano (público interno), levantar indicadores, padronizar processos, avaliar resultados e propor oportunidades de melhorias, com o objetivo da excelência da prestação dos seus serviços com foco exclusivo no cidadão, sujeito ativo de toda a ação da Corporação;

Considerando a necessidade da uniformização das atividades operacionais da Polícia Militar do Estado de Goiás, padronizando todos os processos produtivos, com base no procedimento elaborado por técnicos da Corporação;

Considerando que com a padronização dos procedimentos Operacionais evitará ações isoladas, individualismos, improvisações e empirismos;

Considerando que a Polícia Militar caminha rumo a uma profissionalização definitiva de seu processo operacional;

Considerando que a padronização do processo operacional necessita do estabelecimento de um sistema de registro, controle e avaliação dos resultados de todo seu processo operacional,

R E S O L V E:

Art. 1º – Fica instituído na Polícia Militar do Estado de Goiás, dentro do Programa da Qualidade, o Procedimento Operacional Padrão – POP.

Art. 2º – São focos do programa ora instituído, o público interno (o policial militar) e o público externo (toda a comunidade).

Art. 3º - Em virtude da criação do POP, ficam o CIOE e a PM/3, órgãos de coordenação e fiscalização do referido programa, encarregados das seguintes providências:

I – treinar todo o efetivo da Corporação na conformidade e abrangência do programa;

II – propor à Superintendência da Academia Estadual de Segurança Pública alteração os currículos dos diversos cursos da Corporação com objetivo de alcançar as previsões doutrinárias e legais estabelecidas no POP;

III – instituir mecanismos consistentes de registro, controle e avaliação de resultados operacionais;

IV – realizar semestralmente, em oportunidade ao ciclo de melhoria contínua, as avaliações do POP.

Art. 4º – Além do que estabelece o art. 3º, fica determinada às Seções do Estado-Maior e aos Grandes Comandos, a implementação de permanentes esforços visando à continuidade do POP.

Art. 5º – Esta portaria entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Gabinete do Comandante-Geral, em Goiânia, GO, 11 de novembro de 2003.

Marciano Basílio de Queiroz – Cel QOPM
Comandante Geral da PMGO



TERCEIRA SEÇÃO DO ESTADO MAIOR
DIRETRIZ Nº 016/03 - PM/3
“Treinamento e Educação do POP”

Referência: Programa da Qualidade da PMGO

1. FINALIDADE

Normatizar o treinamento e a educação de todo o efetivo da Polícia Militar na conformidade do Procedimento Operacional Padrão estabelecido na Portaria nº 678PM-026/03-PM1.

2. OBJETIVO

Treinar multiplicadores representantes de todas as Unidades Operacionais visando alcançar todos os seguimentos operacionais.

3. SITUAÇÃO

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 Iº Seminário da Qualidade, onde foi rigorosamente discutido e avaliado como forma de uniformização de todas as suas atividades operacionais, para evitar individualismos, empirismos e improvisos, permitindo a definitiva profissionalização de seus integrantes. Para tanto, serão estabelecidos mecanismos de alcance em nível de treinamento e educação em todos os seus segmentos.

4. MISSÃO

a. Geral

a.1 – Treinamento: reunir todos os técnicos encarregados da elaboração e conclusão do POP para estabelecer um cronograma e conteúdo programático para o treinamento dos multiplicadores;

a.2 – Educação: adequar todos os currículos dos diversos cursos da Corporação de conformidade com o que foi estabelecido no POP, constituindo a ferramenta de aplicação de ensino na PMGO.

b. Particular

b.1 – Treinamento: capacitar os multiplicadores para transmitir os conteúdos do POP aos profissionais da Polícia Militar;

b.2 – Educação: capacitar os professores e instrutores para transmitir os conteúdos do POP aos alunos dos diversos cursos da Polícia Militar.

5. EXECUÇÃO

a. Programação para treinamento e educação:

a.1 – Treinamento: início em fevereiro de 2004 com os multiplicadores;

a.2 – Educação: A partir de 2004 aplicação do POP em todos os cursos da Corporação.

b. Pessoal

b.1 – Técnicos: todos os técnicos encarregados da elaboração e conclusão do POP, conforme anexo único;

b.2 – Multiplicadores: Tenentes e Sargentos de todas as OPM da Corporação.

b.3 – Professores e Instrutores: Serão indicados conforme proposta do Centro de Ensino Estudos Superiores da Polícia – CEESP à Superintendência Estadual de Ensino.

6. ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA

a. Treinamento: prever todos os recursos necessários para o treinamento dos multiplicadores tais como: local, material didático, equipamentos, alimentação e hospedagem;

b. Educação: conforme o planejamento do ensino da Polícia Militar.

7. ATRIBUIÇÕES DOS ELEMENTOS EMPENHADOS

a. Coordenação Geral:

a.1 – Treinamento: CIOE e PM/3;

a.2 - Educação: conforme proposta encaminhada para a Superintendência da Academia Estadual da Segurança Pública;

b. CRPMs: coordenar as designações dos multiplicadores das OPM sob seus comandos e facilitar a aplicação de todo o conteúdo do POP a todos os policiais militares em suas respectivas áreas;

c. Comandantes de OPM: indicar três representantes nos níveis de Tenentes e Sargentos para o treinamento dos multiplicadores, planejar a transmissão dos conteúdos do POP pelos multiplicadores para toda a tropa no período de três meses após o treinamento, criar ambientes adequados (salas de aulas) para aplicação do POP em níveis de treinamentos periódicos e diários para o serviço operacional;

d. Técnicos: elaborar o conteúdo programático do POP para o treinamento dos multiplicadores, capacitando-os nas modalidades práticas e teóricas;

- e. Multiplicadores: transmitir no prazo de três meses todo conteúdo no POP adquirido no treinamento a partir de março de 2004;
- f. CIOE e PM/3: elaborar a ferramenta de registro e controle do POP, com avaliações mensais, divulgação de conformidades e não-conformidades do procedimento:
 - Controlar e organizar toda a programação do treinamento dos multiplicadores e dos efetivos;
 - Propor a inclusão curricular do POP nos diversos cursos da Corporação.
- g. PM/1: avaliar toda a indicação legal contida no conteúdo do POP e acompanhar toda nova legislação para atualizações e inclusões;;
- h. PM/5: divulgar amplamente o POP junto ao público interno, externo e nos diversos meios de comunicação
- i. PM/6: viabilizar as previsões orçamentárias e acompanhar os encaminhamentos em nível de licitação para o POP;
- j. PM/7: viabilizar tecnicamente toda estrutura para o funcionamento do treinamento dos multiplicadores e das OPMs;
- k. DAL: apoiar o desenvolvimento de todo o POP em suas diversas fases com material e equipamentos necessários, além de viabilizar o encaminhamento dos recursos que serão disponibilizados;

8. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

- a. O procedimento Operacional Padrão – POP, é um instrumento legítimo e permanente, devendo para tanto se constituir em um ciclo de melhoria contínua, devendo sofrer alterações e avaliações em todas as oportunidades que as não-conformidades confrontarem com a realidade operacional da Corporação;
- b. Os comandos regionais constituirão o elo permanente de sustentação do POP, que será a ferramenta adequada à verdadeira profissionalização da Polícia Militar;
- c. Ao final do período (março, abril e maio/04), todos o efetivos das unidades operacionais deverão concluir os treinamentos do POP;
- d. Após maio de 2004 o CIOE e PM/3 deverão iniciar a aplicação do registro, controle e avaliação do POP em toda a Corporação;
- e. Os técnicos e multiplicadores após a realização do treinamento, reunir-se-ão semestralmente para as avaliações de todos os registros do POP;
- f. Os registros de todas as observações, adaptações e sugestões do POP deverão ser encaminhados ao núcleo da Qualidade, no CIOE, via web: <http://www.pm.go.gov.br> , telefone (0800-621888 e 201-1840, e-mail: pmi2230@sspj.go.gov.br e pmi2235@sspj.go.gov.br);
- g. Os relatórios nos diversos nível das OPMs referentes ao POP deverão ser encaminhados mensalmente em caráter ordinário ao núcleo da Qualidade e extraordinariamente para os fatos relevantes para as avaliações do escalão superior;

- h. As referências de treinamentos contidas nessa Diretriz, estão ligadas ao efetivo profissional da Corporação e as referências em nível de educação ligadas aos cursos existentes na PMGO;
- i. Os casos omissos na presente Diretriz serão solucionados em primeira instância pela coordenação geral do POP e em último caso pelo Chefe do Estado Maior da PMGO.

9. VIGÊNCIA

A partir da presente data

Comando Geral em Goiânia.GO aos 11 de novembro de 2003

MARCIANO BASÍLIO DE QUEIROZ – Cel QOPM
Comandante Geral da PMGO

10. DIFUSÃO

Toda Polícia Militar do Estado de Goiás.



PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP

MAPA DESCRITIVO DO PROCESSO

5.06.00

NOME DO PROCESSO: ATENDIMENTO TELEFÔNICO EMERGENCIAL - 190.	
MATERIAL NECESSÁRIO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aparelho telefônico. 2. Caneta. 3. Planilha de trote. 4. Planilha de SOP (Serviço de Orientação ao Público). 5. Planilha de atualização de cadastro. 6. Guia do município. 8. Planilha de coleta de dados de ocorrência 9. Relação de Ramais 10. Lista Telefônica 11. Bina/ Gravador cassete/ Computador 	
ETAPAS	PROCEDIMENTOS
Adoção de medidas específicas	1. Atendimento telefônico emergencial -190.

DOCTRINA OPERACIONAL

DESCRIÇÃO	LEGISLAÇÃO
Atendimento Telefônico Emergencial – 190	Diretriz interna PMGO

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS	ATENDIMENTO TELEFÔNICO EMERGENCIAL- 190	PROCESSO: 5.06
		PADRÃO Nº 5.06.01 ESTABELECIDO EM: 22/08/2003
NOME DO PROCEDIMENTO: Atendimento Telefônico emergencial – 190.		REVISADO EM:
RESPONSÁVEL: Policial Militar- Atendente.		Nº DA REVISÃO:
ATIVIDADES CRÍTICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contato com o solicitante. 2. Compreender o que o solicitante deseja. 3. Classificação da prioridade da ocorrência. 		

SEQÜÊNCIA DE AÇÕES

1. Atender ao chamado telefônico no 1º toque, primando pela calma, cortesia, interesse, presteza, eficiência e tolerância.
2. Utilizar a verbalização padrão: **"POLÍCIA MILITAR – COPOM/EMERGÊNCIA, Sd PM..."**, seguido de saudação: **"BOM DIA"**, **"BOA TARDE"** ou **"BOA NOITE"**, **"EM QUE POSSO AJUDÁ-LO(A)?"**
3. A voz deve ser clara, expressiva e natural, nem muito rápida nem muito vagarosa.
4. Se não houver resposta repetir a verbalização padrão por mais uma vez antes de desligar.
5. Ouvir atentamente o solicitante, só o interrompendo se necessário e sempre usando: **"SENHOR(A)"**, salvo se o solicitante pedir outra forma de tratamento.
6. Se a ligação estiver ruim, o atendente deverá usar a seguinte expressão: **"O(A) SENHOR(A) PODERIA REPETIR, POR GENTILEZA, POIS ESTÁ DIFÍCIL DE ESCUTÁ-LO(A)"**.
7. Sendo ocorrência informar ao solicitante: **"PARA QUE EU POSSA ENVIAR A VIATURA PARA AJUDÁ-LO, É PRECISO QUE O SENHOR(A) ME RESPONDA ALGUMAS PERGUNTAS"**.
8. Quando o assunto for relacionado à solicitação de informações referente a segurança, orientar para que ligue no número 0800 6461900, pois terá uma atendente para prestar as informações solicitadas e se o assunto for de ordem geral, orientar para ligar 102.
9. Perguntar: **"QUAL É O NÚMERO DO TELEFONE DE ONDE O(A) SENHOR(A) ESTÁ LIGANDO?"**; atentando quanto ao município e registrando se a ligação for residencial, comercial, pública ou de celular.
10. Perguntar: **"QUAL O SEU NOME?"**. Transcrever no campo correspondente do Formulário de Atendimento.
11. Tratando-se de militar, constar graduação, RG, Nome de guerra e a unidade a que pertence.
12. Perguntar: **"QUAL O ENDEREÇO ONDE ESTÁ OCORRENDO O FATO?"** e se **"HÁ ALGUM PONTO DE REFERÊNCIA?"**.
13. Classificar a ocorrência de acordo com o nível de alerta para priorização de atendimento por parte dos despachantes. Sendo classificado como ALERTA GERAL toda ocorrência de natureza grave em andamento que exige empenho imediato e ALERTA NORMAL para ocorrências que podem ter atendimento ordinário.
14. Em se tratando de ocorrência em andamento e enquadrar-se no caso de crime contra a pessoa ou contra o patrimônio, permanecer com o solicitante na linha; acionar concomitantemente o supervisor de atendimento para que este, coordene as ações com o despachante e o atendente, transmitindo informações imprescindíveis para a(s) viatura(s) que esteja(m) empenhada(s) naquela ocorrência.
15. Nos casos de ocorrência grave (em andamento ou não), encerrada a fase de interação (atendente / solicitante), verificar com o supervisor de atendimento sobre as providências a serem tomadas no caso.
16. Quando usar o sistema " OFF-LINE ", além de preencher o formulário padrão, anotar em papel avulso os devidos dados e repassar ao supervisor de atendimento para o controle geral.

RESULTADOS ESPERADOS

1. Que o nome “**POLÍCIA MILITAR**” seja a primeira expressão a ser ouvida por qualquer solicitante em qualquer lugar do Estado.
2. Que o solicitante saiba para onde ligou e consiga entender claramente o atendente, evitando repetições e perda de tempo.
3. Que o atendente tenha uma noção prévia do que esta acontecendo, e quais as possíveis medidas a serem tomadas.
4. Que o atendente conduza a conversa de forma a obter do solicitante o maior número de informações possíveis, que possam subsidiar a guarnição que irá atender à ocorrência, orientando sua chegada. (exemplo: características de pessoa(s), compleição física, trajés, número de pessoas envolvidas, local exato da ocorrência, etc...).
5. Possibilitar uma visão panorâmica do que está acontecendo antes de chegar ao local.
6. Nos casos de trote, liberar a linha o mais rápido possível.
7. Que haja a correta definição da prioridade da ocorrência, de acordo com as informações do solicitante, possibilitando a priorização de despachos das ocorrências mais graves.
8. Facilitar a orientação da rede – rádio no emprego das viaturas, prisão de delinqüentes.
9. Fazer com que o solicitante sinta que a Polícia Militar, através do atendente, reconhece a importância de sua chamada e da necessidade de solucioná-la da melhor e mais rápida forma possível.

AÇÕES CORRETIVAS

1. Não sendo possível atender no 1º toque de chamada, atender o telefone o mais breve possível.
2. Se a ligação estiver inaudível, pedir para que o solicitante ligue novamente.
3. Se o solicitante ligar de telefone celular e se encontrar em outro município que não seja da área a que pertença o Centro de Operações, deverá ser realizada a coleta normal de informações, tomando-se as medidas necessárias para o atendimento da ocorrência correspondente e informar ao solicitante quanto ao que será feito, dizendo: **"JÁ ESTAMOS DANDO ENCAMINHAMENTO À SUA OCORRÊNCIA, POR GENTILEZA SE O SENHOR DESEJAR PODERÁ TELEFONAR PARA O NUMERO (XXXXXXX), QUE CORRESPONDE AO ATENDIMENTO DE EMERGÊNCIA LOCAL"**.
4. Ocorrendo dúvidas quanto à classificação da ocorrência, despachá-la como “urgente”.
5. No caso de ocorrência em curso, caindo a ligação, o atendente deverá avisar ao supervisor para que este ligue para o solicitante, mantendo-se a interação.
6. Detectando-se endereços e telefones até então não cadastrados ou alterados, após o encerramento do atendimento da ocorrência, providenciar a atualização dos dados em impresso próprio para posterior correção no banco de dados.
7. Se durante o atendimento o solicitante passar a ofender ou pronunciar palavras de baixo calão, não retribua as ofensas, simplesmente interrompa a ligação.
8. No caso de trote, contabilizá-lo através de planilha ou software próprios.
9. No caso do solicitante narrar um fato já ocorrido, que não demande o emprego de viatura, fazer as necessárias orientações e contabilizar tal atendimento como SOP(Serviço de Orientação ao Público); no entanto se o solicitante insistir pela presença de uma viatura, informá-lo que a mesma será deslocada, tão logo as ocorrências de maior urgência sejam atendidas prioritariamente.
10. Não fornecer o número de telefones pessoais dos profissionais da Corporação.

POSSIBILIDADES DE ERRO

1. Não atender até ao 3º toque de chamada telefônica.
2. Não usar a verbalização padrão.
3. Permanecer em ligação telefônica inaudível, não havendo compreensão dos dados apresentados pelo solicitante, ensejando despacho errôneo da ocorrência.
4. Mesmo com dúvidas nos dados, despachar a ocorrência sem antes esgotar os recursos técnicos, consultar o supervisor ou demais policiais de serviço.
5. Classificar uma ocorrência “urgente” como “normal”.
6. O atendente encerrar a ligação telefônica sem antes informar as medidas que serão tomadas pela POLÍCIA MILITAR.
7. Falar gírias e termos técnicos que causem embaraço ao solicitante.
8. Deixar o solicitante esperando desnecessariamente.
9. Fazer perguntas desnecessárias ao atendimento solicitado.

Anexo IV



COPOM - 190

ESCALA DE PRIORIDADE NO ATENDIMENTO DE OCORRÊNCIAS

1. **ATENDIMENTOS ESPECIAIS:**
 - 1.1. Explosão de Artefatos Explosivos
 - 1.2. Fuga de Presos e Rebeliões envolvendo Reféns
 - 1.3. Ameaça de Bomba

2. **CRIMES CONTRA PESSOA**
 - 2.1. Roubo com Refém (comércio ou residência)
 - 2.2. Roubo à Pessoa seguido de Seqüestro ou Seqüestros em geral
 - 2.3. Latrocínio
 - 2.4. Homicídio Tentado
 - 2.5. Crimes cometidos contra Menores, Idosos ou Deficientes
 - 2.6. Lesões Corporais Graves
 - 2.7. Cárcere Privado

3. **CRIMES CONTRA O COSTUME**
 - 3.1. Estupro
 - 3.2. Tentativa de Estupro

4. **CRIMES DE TRÂNSITO**
 - 4.1. Acidente de Trânsito com vítima(s)
 - 4.2. Direção Perigosa com risco iminente a pessoas

5. **CRIMES CONTRA O PATRIMÔNIO**
 - 5.1. Roubo a Bancos ou estabelecimentos com aglomeração de pessoas
 - 5.2. Roubo a Ônibus
 - 5.3. Roubo a Residências Coletivas e Individuais
 - 5.4. Veículo tomado em Assalto

Observação: Outras ocorrências que forem consideradas de vulto, a critério do Comando e que estejam provocando pânico ou alarme em geral.