



Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

Enangrad Pleno

LEANDRO RODRIGUES DOROTEU

THIAGO GOMES NASCIMENTO

SÔNIA MARISE SALLES CARVALHO

APG3 Administração pública, governo e terceiro setor

**A PERCEPÇÃO DOS OFICIAIS DE CARREIRA NA IMPLANTAÇÃO E
DISSEMINAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO
DISTRITO FEDERAL**

Resumo: Dentre os serviços públicos de responsabilidade do Estado, a segurança é um dos que mais ocupou a agenda de discussões no ano de 2018. Dessa forma, melhorar a eficiência da gestão nos órgãos encarregados dessa atividade é uma forma de atender anseios da sociedade. A Polícia Militar do Distrito Federal, desde o ano de 2010, elencou em seu planejamento estratégico a implantação da Gestão da Qualidade como uma forma de mensurar e aperfeiçoar seus serviços e processos. O presente trabalho teve como objetivo analisar a percepção que um grupo de oficiais superiores, com vinte anos de serviço na instituição, tem de seu papel nessa implantação e disseminação da Gestão da Qualidade na organização pública. Para isso buscou compreender a evolução histórica dos estudos e experiências de Gestão da Qualidade no Setor Público, visou identificar como as práticas profissionais dos Oficiais de carreira da PMDF se relacionam com o papel organizacional deles esperado, no âmbito do Plano Estratégico 2011/2022 e da Portaria 830/2012 na atividade de Gestão da Qualidade na corporação, assim como discutir o enfoque da Gestão da Qualidade no Setor Público. Para tais objetivos utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental para se construir um referencial teórico e questionário com vinte e três perguntas, objetivando compreender a percepção dos gestores públicos foco da pesquisa. Como resultado percebeu-se que a implantação e disseminação da Gestão da Qualidade na Polícia Militar do Distrito Federal, apesar de oito anos de seu início formal, encontra-se em fase inicial. Essa constatação é fruto da falta de compreensão, de conhecimento e de envolvimento pelos gestores que desempenham o papel de criação da cultura organizacional.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, Percepção, Administração Pública, Eficiência.

Abstract: Among the state's public services, security is one of the most occupied in the agenda of discussions in the year 2018. In this way, improving the efficiency of the management in the bodies in charge of this activity is a way to meet the yearnings of the society. The Military Police of the Federal District, since 2010, has included in its strategic planning the implementation of Quality Management as a way to measure and improve its services and processes. The present study aimed to analyze the perception that a group of senior officers, with twenty years of service in the institution, has its role in this implementation and dissemination of Quality Management in the public organization. The purpose of this study was to understand the historical evolution of the studies and experiences of Quality Management in the Public Sector, aimed at identifying how the professional practices of PMDF Career Officers relate to their organizational role, within the framework of the Strategic Plan 2011/2022 and Portaria 830/2012 in the activity of Quality Management in the corporation, as well as discuss the focus of Quality Management in the Public Sector. For these purposes we used bibliographical and documentary research to construct a theoretical reference and questionnaire with twenty-three questions, aiming to understand the perception of the public managers focus of the research. As a result, it was noticed that the implementation and dissemination of Quality Management in the Military Police of the Federal District, despite eight years of formal beginning, is in an initial phase. This finding is due to lack of understanding, knowledge and involvement by the managers who play the role of creation of the organizational culture.

Keywords: Quality management, Perception, Public administration, Efficiency.

INTRODUÇÃO

No Brasil, nos últimos vinte anos, a União e vários estados da Federação têm buscado a modernização da gestão pública com o objetivo de aplicação mais eficiente dos recursos públicos, traduzida na maior eficiência da prestação de serviços. Esta direção é marcada mais fortemente pelas reformas administrativas propostas pelas Emendas Constitucionais 18 e 19, ambas de 1998. Essas ações fizeram parte da terceira reforma da Administração Pública brasileira com o objetivo de transpor do modelo Burocrático para o Gerencial (PEREIRA, 1996).

Setores estratégicos do Estado, como segurança pública e defesa, além dos efeitos normativos decorrentes automaticamente das Emendas Constitucionais 18 e 19 com alterações dos artigos 37, 39 e 41 da Constituição Federal, também aplicam o modelo gerencial em seus processos de gestão. A aplicação do modelo gerencial de gestão pública em organizações militares ou policiais é retratada por estudos como os de Oliveira (2012) e Valla (2014), assim como em estudos do Governo do Estado de São Paulo (2010) e da Fundação Getúlio Vargas (2017).

A Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), órgão da Administração Pública Direta dedicada à segurança pública, é organizada e mantida pela União na forma do Artigo 21 da Constituição Federal. A partir do ano de 2003 os recursos para a manutenção da PMDF passaram a ser provenientes do orçamento da União, por meio do Fundo Constitucional do Distrito Federal. Com essa lógica administrativa e orçamentária, o órgão assume um caráter misto, administrativamente vinculado ao Governo do Distrito Federal, ao mesmo tempo em que a edição de normas para a sua organização e manutenção financeira está a cargo da União.

Como órgão da Administração Pública, visando buscar a eficiência na prestação de serviços no início do século XXI, a PMDF elaborou no ano de 2011 o seu Plano Estratégico 2011/2022. Trata-se de um documento pautado nas demandas sociais enfrentadas pela instituição e na análise do cenário social em que o serviço de segurança pública é prestado pela instituição. O Plano Estratégico 2011/2022 define o negócio, a missão, a visão e os valores da organização, reafirmando sua identidade institucional. A partir da análise de oportunidades e ameaças, o Plano Estratégico também apresenta indicadores alinhados aos objetivos, estratégias e iniciativas da PMDF, traçadas nas diversas áreas de interesse da instituição. Ele envolve os temas da saúde prestada aos policiais e seus dependentes, a educação profissional, a gestão financeira, a gestão de pessoas, a gestão da qualidade, a tecnologia da informação e o fomento aos direitos humanos (PMDF, 2011).

O objetivo do Plano Estratégico é compelir o acompanhamento e o aprimoramento do sistema de gestão estratégica por toda a corporação. Em sua estrutura, o documento apresenta 18 Objetivos, juntamente com 67 Estratégias que se desdobram em mais de uma centena de Iniciativas Estratégicas.

No contexto do Plano Estratégico da PMDF, o presente trabalho aborda o Objetivo 9: “Implementar a gestão estratégica”. A partir do recorte do Plano Estratégico, o presente trabalho abordará a Iniciativa estratégica 9.5.2 do Plano Estratégico 2011/2022, que preconiza o “desenvolvimento e implantação dos Sistemas de Gestão da Qualidade” (PMDF, 2011).

Uma vez da necessidade, por parte dos gestores, do conhecimento acerca dos aspectos normativos, objetivos e táticos, surge a seguinte questão problema da pesquisa: qual a percepção dos oficiais com vinte anos de serviço no ano de 2018 acerca da implantação e disseminação da gestão da qualidade na PMDF? Assim, objetiva-se neste trabalho analisar a percepção que um grupo de oficiais superiores, com vinte anos de serviço na instituição, tem de seu papel nessa implantação e disseminação da Gestão da Qualidade na organização pública.

1 MODERNIZAÇÃO E EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Desde a elaboração da Teoria Clássica e da Administração Científica, no fim do século XIX, os estudos no campo da administração foram marcados pela busca da eficiência nas organizações. “Segundo a Administração Científica, essa eficiência era alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e do somatório da eficiência individual” (CHIAVENATO, 2012, p. 11). Já na Teoria Clássica parte-se “do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (como seções, departamentos etc.) ou pessoas (como ocupantes de cargos e executores de tarefas)” (CHIAVENATO, 2012, p. 11).

Não há norma no ordenamento jurídico brasileiro que determine expressamente a aplicação de ferramenta específica da ciência da Administração na condução da Administração Pública, entendida como o conjunto de órgãos e entidades que compõe a estrutura do Estado. Mais especificamente, o campo de estudos da Administração Pública cuida de estudar e difundir “técnicas e estratégias para melhor planejar, organizar, dirigir e controlar a gestão governamental” (MAZZA, 2012, p. 33).

O Decreto Lei 200/67 incorporou verbos relacionados por Fayol ao definir a função de administrar. De acordo com Chiavenato (2012), “as funções administrativas envolvem os elementos da Administração” a serem realizadas pelo administrador, seja na administração privada ou pública. Fazendo um paralelo, prever ou planejar é “visualizar o futuro e traçar o programa de ação”. Organizar, coordenar é “constituir o duplo organismo material e social” da organização, sendo que o material se refere aos insumos, equipamentos, instalações; já o social é constituído pelos colaboradores, fornecedores e clientes que se relacionam com a organização. Comandar pode ser relacionado à delegação de competências e corresponde a “dirigir e orientar o pessoal”. Coordenar é “ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos”. E, por fim, controlar é “certificar-se de que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas” (CHIAVENATO, 2012, p.11).

Apesar de não estar submetida à lógica mercadológica de busca de lucro, a gestão pública brasileira, enquanto prática realizada pelos agentes públicos, ou Administração Pública enquanto campo de estudos, tem expressada a eficiência administrativa no Artigo 26, inciso III, do Decreto-lei 200 de 25 de fevereiro de 1967, como um dos objetivos da supervisão ministerial exercida pela Administração Direta na Administração Indireta. De toda forma, o princípio da boa administração é um princípio constitucional aplicável à Administração Pública brasileira (BRASIL, 1967).

No ano de 1998 o Brasil vivia o ápice das reformas administrativas inspiradas pelo neoliberalismo e caracterizadas pelas privatizações, desestatização e cortes de despesas na Administração Pública. Nesse cenário, apesar da existência do princípio da eficiência em leis e implicitamente na própria Constituição Federal, a Emenda Constitucional 19 introduziu expressamente a eficiência como princípio norteador na Administração Pública no Artigo 37 da Carta Magna (MATIAS-PEREIRA, 2008).

O significado de encontrar um princípio jurídico disposto de forma expressa no texto legal constitui norma plenamente exigível e concretizável, vinculando imediatamente o agente público e o cidadão (FRANÇA, 2000).

Diante da demanda de se modernizar a gestão pública no Brasil, assume-se a “Gestão da Qualidade como sendo o conjunto de estratégias que, organizadamente desenvolvidas, visam produzir qualidade em processos, produtos e serviços” (PALADINI, 1998).

2 A EFICIÊNCIA NA GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL

Como uma forma de cumprir os mandamentos constitucionais que condicionam e exigem os melhores resultados na aplicação dos recursos públicos, empregados em cada uma das diversas finalidades eleitas como políticas públicas contempladas pelo Estado, no dia 23 de janeiro de 2012, por meio da Portaria 761, houve a validação e aprovação dos indicadores de desempenho da gestão administrativa para a PMDF. Posteriormente a corporação editou mais duas portarias, a 946 de 22 de janeiro de 2015 e a 962 de 20 de maio de 2015. Todas elas estão atualmente revogadas pela Portaria 1.003 de 08 de julho de 2016, que fixou os atuais indicadores de gestão da qualidade da PMDF.

Os indicadores de gestão da qualidade, em conformidade com a Portaria 1003/16, estão divididos em quatro perspectivas: I Perspectiva da Gestão Financeira; II Perspectiva do Aprendizado e Crescimento; III Perspectiva dos Processos Internos e IV Perspectiva da Sociedade (PMDF, 2016). Estruturado em um quadro com nove colunas, na primeira estão os objetivos estratégicos, sendo dezessete no total, contemplados como norteadores dos indicadores, a saber:

- 1.1 Assegurar os recursos orçamentários necessários.
- 1.2 Garantir a execução financeira dos recursos orçamentários.
- 2.1 Fortalecer o desenvolvimento dos Recursos Humanos.
- 2.2 Aprimorar a Gestão dos Recursos Humanos.
- 2.3 Estimular o desenvolvimento Técnico-Científico em Segurança Pública.
- 2.4 Incrementar as atividades disciplinares e correcionais .
- 2.5 Promover a motivação dos recursos humanos.
- 3.1 Aprimorar a Gestão Logística.
- 3.2 Implementar a gestão estratégica.
- 3.3 Garantir as informações necessárias à tomada de decisão.
- 3.4 Otimizar o policiamento ostensivo e preventivo.
- 3.5 Ampliar a capacidade de resposta imediata.
- 3.6 Ampliar a comunicação e marketing institucional .
- 4.1 Fomentar o respeito aos direitos humanos e garantias constitucionais.
- 4.2 Melhorar a qualidade dos serviços prestados à população.
- 4.3 Aumentar a confiança da população em relação à polícia.
- 4.4 Elevar a sensação de segurança da população (PMDF, 2016).

Além dos indicadores estratégicos elencados na primeira coluna do anexo da Portaria 1.003/2016, ainda existem outras oito colunas respectivamente com: indicador máster, composição nível 1; composição nível 2, composição nível 3, fórmula de cálculo, descrição do indicador, responsável pelo indicador e periodicidade. As colunas do mencionado anexo detalham quais as informações, o responsável e o período em que essa informação deve ser encaminhada para a Seção de Gestão da Qualidade do Estado Maior (EM) da corporação (PMDF, 2016).

Analisando em maior detalhe o anexo da Portaria 1.003/2016, em especial os órgãos da corporação responsáveis por prestar as informações (indicadores) que alimentam o sistema de Gestão da Qualidade, assim como a periodicidade delas, têm-se: Indicador “1.1 Assegurar os recursos orçamentários necessários é responsabilidade da Seção de Orçamento do EM, devendo ser prestada anualmente, e; 1.2 Garantir a execução financeira dos recursos orçamentários também é responsabilidade da Seção de Orçamento do EM, devendo ser prestada semestralmente nos meses de fevereiro e agosto. São de responsabilidade do

Departamento de Educação e Cultura (DEC) os itens 2.1, com informações de periodicidade anual e bienal. Ainda no item 2.1 há indicadores relacionados à saúde que são de responsabilidade do Departamento de Saúde e Assistência Social (DSAP), prestadas anualmente, assim como do Centro de Capacitação Física (CCF) que presta informações anuais também (PMDF, 2016).

Continuando a relação dos órgãos responsáveis pela coleta dos indicadores elencados na Portaria 1003/2016, têm-se: item 2.2 é inteiramente de responsabilidade do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), com prazo semestral e com informações limitadas à defasagem, evasão e movimentação de efetivos. Os itens 2.3 e 2.4 são de competência do Departamento de Educação e Cultura e prestadas anualmente. Pesquisa de motivação no trabalho é contemplada no item 2.5, realizada bianualmente e de responsabilidade do Instituto Superior de Ciências Policiais em conjunto com o EM. Ainda no item 2.5, cabe ao Colégio Militar Tiradentes apresentar anualmente informações acerca da prestação de ensino assistencial (PMDF, 2016).

As polícias militares são organizações públicas complexas e nesse aspecto poderiam ser eleitos diversos indicadores relacionados aos resultados. Os objetivos qualitativos e quantitativos guiados pelo interesse público são o norte para o diagnóstico, considerando o grau de realização dos objetivos os custos e a eficiência na Administração Pública (GOMES, 2007).

3 FUNDAMENTOS LEGAIS PARA APLICAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL

Como já mencionado em linhas gerais no presente trabalho, o mandamento maior pelo qual se procurou melhorar a gestão pública no país foi a Emenda Constitucional 19 de 1998, que alterou o Artigo 37 da Constituição Federal inserindo a eficiência como um dos princípios da Administração Pública (BRASIL, 1988). Isso não significa que até então não se buscava a eficiência na Administração Pública ou não houvesse a possibilidade de aplicação de ferramentas de gestão como a Gestão da Qualidade pois, como também já mencionado, o Decreto-lei 200/67 determina expressamente a eficiência como um princípio aplicável à Administração Pública (BRASIL, 1967).

Além dos trabalhos acadêmicos e livros que relacionam eficiência na Administração Pública e Gestão da Qualidade (VALLA, 2017; AMBROZEWICZ, 2015; FERREIRA, 2009; FGV, 2017; GESTÃO DE QUALIDADE, 2017; SÃO PAULO, 2010; SOUSA, 2007), o programa do Governo Federal GESPÚBLICA, criado por meio de um Decreto, é uma forma de incentivar práticas de controle e Gestão da Qualidade na Administração Pública Federal que podem combinar com a busca da certificação ISO 9001 (BRASIL, 2005). Apesar de ser voltado para o Governo Federal, o Programa foi uma prática em outras unidades da federação e também inspiradora da Polícia Militar do Distrito Federal.

A eficiência na Administração Pública é mais ampla que a Gestão da Qualidade. Por outro lado, a Gestão da Qualidade é uma forma de se medir, controlar e alcançar a eficiência da Administração Pública. Assim, o Plano Estratégico e atos normativos internos da PMDF deixam clara a opção pela Gestão da Qualidade como uma das principais ferramentas institucionalizadas para aumentar a eficiência em seus serviços e processos (PMDF, 2015).

O ato normativo seminal, posterior à primeira edição do Plano Estratégico da PMDF, foi a Portaria 830/2012 que em seu Artigo 2, Parágrafo único impõe aos Comandantes o dever pela implementação da Gestão da Qualidade por meio de

Sistema de Gestão Setorial da Qualidade. Assim a compreensão do mencionado ato normativo e dos posteriores que o complementam é fundamental (PMDF, 2012).

Além do dever de implementar o Sistema de Gestão Setorial da Qualidade, os Comandantes assumem a função de coordenador local da Gestão da Qualidade e devem, de acordo com a Portaria 830/2012, nomear um Oficial para responsabilizar-se pela Atividade de Gestão Setorial da Qualidade em cada Organização Policial Militar (OPM) da PMDF. Ainda segundo o documento, a esse Oficial nomeado gestor local são elencadas oito competências:

- I. Coordenar o processo de produção e coleta dos indicadores de desempenho organizacional;
- II. Desenvolver a metodologia de produção e coleta dos indicadores de desempenho da OPM, conforme necessidade emanada pelo Estado-Maior;
- III. Conhecer e disseminar no âmbito de sua OPM os conceitos de excelência e melhoria da gestão, inclusive as diretrizes e normas de gestão pela qualidade aplicada na Corporação;
- IV. Encaminhar aos escalões superiores as informações necessárias à produção de relatórios de gestão ou composição de indicadores na esfera da OPM a que pertence;
- V. Assessorar o comando da OPM quanto à aplicação da metodologia voltada à melhoria da gestão e ao alinhamento com os critérios de excelência para a certificação da OPM em função do concurso ao Prêmio da Qualidade da PMDF;
- VI. Participar dos cursos de capacitação e preparação para o concurso ao Prêmio da Qualidade da PMDF;
- VII. Zelar pelo cumprimento das diretrizes e normas de gestão pela qualidade em vigor na Corporação;
- VIII. Informar ao Chefe do Estado-Maior quanto às iniciativas decorrentes das ações próprias de gestão pela qualidade a fim de possibilitar a identificação de boas práticas (PMDF, 2012).

O documento ainda faz menção expressa à norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e deixa claro que os alinhamentos iniciais pelos quais a instituição está passando, são promovidos com o intuito de se buscar a certificação de qualidade em um futuro próximo. Dessa maneira, o envolvimento dos Oficiais e suas percepções acerca do estágio de implementação deste processo, após os cinco anos da edição da Portaria, fazem da construção do problema da presente pesquisa um assunto relevante para a administração pública e para a PMDF de maneira específica (PMDF, 2012).

Em relação ao grupo de Oficiais de carreira estudado, além da homogeneidade na sua preparação para a carreira policial militar, a paridade de tempo de serviço coloca os Oficiais de carreira de interesse deste estudo em dois papéis importantes no contexto da Portaria 830/2012: tanto podem figurar como Comandantes de unidades, como podem estar trabalhando em uma estrutura maior da corporação, assumindo a função de gestor setorial da qualidade.

4 RESULTADOS

Os resultados das entrevistas são apresentados na mesma ordem de seções dispostas no questionário.

4.1 Perfil do entrevistado (parte I)

As sete primeiras perguntas do questionário são relativas aos dados do entrevistado. Quanto ao gênero, 95,7% dos respondentes afirmaram ser do gênero masculino enquanto que 4,3% afirmaram ser do gênero feminino.

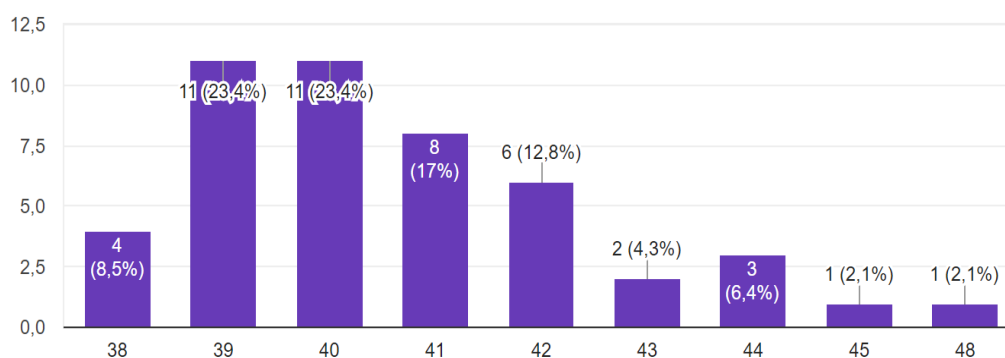
Em relação à formação acadêmica dos entrevistados, 80,4% são especialistas, 4,3% mestrado em andamento, 8,7% possuem mestrado e 6,5% estão com doutorado em andamento. Nenhum dos entrevistados afirmou ser doutor.

Em relação a idade, 8,5% afirmaram ter trinta e oito anos, 23,4% trinta e nove, 23,4% quarenta, 17% quarenta e um, 12,8% quarenta e dois, 4,3% quarenta e três, 6,4% quarenta e quatro e com 2,1% as idades de quarenta e cinco e quarenta e oito anos.

Gráfico 3: Idade dos entrevistados

Idade

47 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto a área em que o entrevistado está exercendo suas funções, 66% estão lotados em área administrativa e 34% na área operacional.

Quanto ao nível administrativo de atuação, 42,6% dos entrevistados informou que exerce assessoramento no nível estratégico, 29,8% no nível tático e 27,7% no nível operacional da PMDF.

Quanto a atuação na Gestão da Qualidade na organização 53,2% nunca atuaram na Gestão da Qualidade na PMDF. Outros 34% atuaram prestando informações, 6,4% atuaram como representante da Direção e 6,4% atuaram na Gestão Setorial da Qualidade.

As questões que tinham como objetivo buscar informações relativas ao conhecimento, habilidades e atitudes para o exercício de gestor público na implantação e na disseminação da Gestão da Qualidade, foram feitas na segunda parte do questionário.

Em relação ao conhecimento do Plano Estratégico da PMDF, 48,9% dos entrevistados afirmaram concordar plenamente que conhecem o Plano Estratégico. Outros 38,7% afirmaram concordar um pouco, 10,6% afirmaram discordar um pouco e 2,1% nem concordar nem discordar.

4.2 Questões Específicas (parte II)

As questões específicas procuram compreender a percepção dos entrevistados quanto aos aspectos específicos da Gestão da Qualidade na PMDF e o seu papel de gestor na implantação e disseminação da Gestão da Qualidade na organização.

Quanto à oferta de condições fornecidas pela instituição para o conhecimento do Plano Estratégico, 48,9% afirmaram concordar plenamente que a instituição ofereceu condições para conhecer o Plano Estratégico. 29,8% afirmaram concordar

um pouco, 10,6% afirmaram discordar um pouco e 10,6% discordaram completamente. Nenhuma resposta para nem concordar nem discordar foi registrada.

Em relação ao conhecimento da Portaria PMDF 830 (Atividade de Gestão Setorial da Qualidade), as respostas foram 42,6% para discordo completamente, 19,1% discordo um pouco, 25,5% concordo um pouco e 6,4% respectivamente para concordo plenamente e para nem concordo nem discordo.

Quando perguntados se a instituição lhes ofereceu condições para conhecer a Portaria PMDF 830 (Atividade de Gestão Setorial da Qualidade), as respostas foram 42,6% para discordo um pouco, 19,1% concordo um pouco, 12,8% concordo plenamente, 21,3 % discordo completamente e 4,3% nem concordo nem discordo.

Acerca da pergunta sobre o grau de conhecimento da Portaria PMDF 936 (Plano Diretor de Gestão da Qualidade), as respostas foram 46,8% para discordo completamente, 21,3% discordo um pouco, 17% concordo um pouco, 8,5% concordo plenamente e 6,4% nem concordo nem discordo.

Quando perguntados se a instituição lhes ofereceu condições para conhecer a Portaria PMDF 936 (Plano Diretor de Gestão da Qualidade), as respostas foram 34% para discordo um pouco, 29,8% discordo completamente, 19,1% concordo um pouco, 12,8% concordo plenamente e 4,3% nem concordo nem discordo.

Sobre o conhecimento da Portaria PMDF 1003 (Aprova e valida os Indicadores de Desempenho do Sistema de Gestão Estratégica da Polícia Militar do Distrito Federal), as respostas foram 57,4% para discordo completamente, 17% discordo um pouco, 14,9% concordo um pouco, 4,3% concordo plenamente e 6,4% nem concordo nem discordo.

No que diz respeito se a instituição lhes ofereceu condições para conhecerem a Portaria PMDF 1003 (Aprova e valida os Indicadores de Desempenho do Sistema de Gestão Estratégica da Polícia Militar do Distrito Federal), as respostas foram 32,6% para discordo completamente, 31,9% discordo um pouco, 14,9% concordo um pouco, 12,8% concordo plenamente e 4,3% nem concordo nem discordo.

Em se tratando do conhecimento dos entrevistados sobre o Negócio, a Missão, a Visão e os Valores da Instituição, 46,8% dos entrevistados responderam que concordam plenamente, 34% concordam um pouco, 8,5% discordam um pouco e 4,3% nem concordam e nem discordam.

Em relação a pergunta se a instituição ofereceu condições para conhecerem o Negócio, a Missão, a Visão e os Valores da Instituição, 36,2% dos entrevistados responderam que concordam plenamente, 31,9% concordam um pouco, 17% discordam um pouco, 10,6% discordo completamente e 4,3% nem concordo nem discordo.

Quando perguntados se conhecem os Indicadores de Desempenho do Sistema de Gestão Estratégica da PMDF, a pesquisa registrou que 44,7% discordam completamente, 19,1% discordam um pouco, 25,5% concordam um pouco, 8,5% concordam plenamente e 2,1% nem concordam nem discordam.

Da mesma forma, foi perguntado aos entrevistados se a instituição lhes ofereceu condições para conhecer os Indicadores de Desempenho do Sistema de Gestão Estratégica da PMDF. A esse respeito, as respostas demonstraram que 31,9% discordam um pouco, 29,8% discordam completamente, 25,5 % concordam um pouco, 10,6% concordam plenamente e 2,1% nem concordam nem discordam.

Foi perguntado ainda aos entrevistados se eles conhecem os pressupostos teóricos e modelos de aplicação da Gestão da Qualidade na Administração Pública. Como resposta, 34% discordam completamente, 21,3% discordam um pouco, 27,7% concordam um pouco, 12,8% concordam plenamente e 4,3 nem concordam nem discordam.

Quando perguntado aos entrevistados se a Instituição Ihes ofereceu condições para conhecer os pressupostos teóricos e modelos de aplicação da Gestão da Qualidade na Administração Pública, foi obtido como resposta que 25,5% discordam completamente, 27,7% discordam um pouco, 31,9% concordam um pouco, 10,6% concordam plenamente e 4,3 nem concordam nem discordam.

Foi perguntado também se os entrevistados se julgam preparados como gestores, para contribuir na implantação e disseminação da Gestão da Qualidade na PMDF. Como resposta obteve-se que 14,9% discordam completamente, 23,4% discordam um pouco, 40,4% concordam um pouco, 21,3% concordam plenamente e nenhuma resposta para nem concorda nem discorda.

Concluindo a entrevista, quando perguntado aos entrevistados se a instituição Ihes ofereceram condições para sentirem-se preparados como gestores, para contribuir na implantação e disseminação da Gestão da Qualidade na PMDF, 31,9% dos entrevistados responderam que discordam completamente, 21,3% discordam um pouco, 38,3% concordam um pouco, 8,5% concordam plenamente. Nessa questão não houve resposta para o quesito nem concorda nem discorda.

4.3 Questão aberta (parte III)

Como resultado da questão aberta que não era de caráter obrigatório na entrevista, foram observados que dos quarenta e sete entrevistados, trinta responderam voluntariamente. Algumas respostas foram mais fundamentadas e outras um simples comentário ou uma abordagem superficial, como será tratado no capítulo específico do presente trabalho.

A partir de uma leitura atenta das respostas escritas livremente pelos entrevistados na questão aberta, as mesmas foram classificadas de acordo com foco no assunto. Uma das trinta respostas foi desconsiderada para essa finalidade por se restringir a dizer apenas “Não”, o que retira de qualquer entendimento a não ser o de afirmar que não tem nada a dizer acerca da pergunta: “Você tem algum comentário ou observação acerca do papel dos oficiais de carreira na implantação e disseminação da Gestão da Qualidade na PMDF?”.

A classificação das perguntas para fins do presente estudo foram: duas respostas atribuíram as dificuldades na implantação e disseminação da Gestão da Qualidade, ao processo de reestruturação pelo qual a PMDF está passando. Sete respostas atribuíram as dificuldades na implantação e disseminação da Gestão da Qualidade à formação e capacitação dos oficiais. Onze respostas afirmaram que as dificuldades na implantação e disseminação da Gestão da Qualidade estão relacionadas à falta de difusão e de promoção do envolvimento dos oficiais no processo. Uma resposta afirmou que a instituição não prioriza a Gestão da Qualidade. Sete respostas afirmaram que os oficiais de carreira exercem um papel de protagonismo do papel de todos os oficiais naturalmente responsáveis pela gestão da organização. Uma resposta disse que a meritocracia e a seleção de gestores vocacionados para atuarem na Gestão da Qualidade, seriam a solução para a implantação e disseminação da Gestão da Qualidade na PMDF.

CONCLUSÕES

Na lógica de modernização da Administração Pública, no ano de 2010 a Polícia Militar do Distrito Federal elaborou o seu Plano Estratégico 2011-2022. O documento prevê expressamente nove iniciativas estratégicas relacionadas à implantação de práticas e de um Sistema de Gestão Estratégica, onde a Gestão da Qualidade será implantada. A presente pesquisa foi realizada em um momento em que mais de mais de 70% do lapso temporal do Plano Estratégico 2011-2022 se passou.

O referencial teórico abordado no presente estudo compatibiliza as práticas e ferramentas de Gestão da Qualidade com os princípios norteadores da Administração Pública. Em especial os princípios da legalidade, uma vez que não demanda alterações estruturais ou funcionais previstas em lei, e o princípio da eficiência, dado que a gestão por indicadores e a mensuração dos resultados nas atividades administrativas e operacionais geram possibilidades de ganhos para a Administração Pública.

A Polícia Militar do Distrito Federal, como toda organização militar, é gerida por oficiais de carreira que ingressam nos primeiros postos do oficialato e vão galgando suas promoções aos demais postos. Na presente pesquisa, o universo escolhido foi um grupo de noventa e dois oficiais que ingressaram na carreira no dia 15 de maio de 1998. Portanto, estes oficiais cumpriram aproximadamente um terço de suas carreiras, sendo que a maior parte deles exerce gestão nos níveis tático e estratégico da organização e em funções administrativas.

A amostra alcançada correspondeu a cinquenta e um por cento, em sua maioria homens com titulação de especialista (mínima para ocupar o posto de Major), com idade predominante entre 39 a 41 anos, mais da metade deles sem nenhum tipo de atuação na Gestão da qualidade na instituição. Somando-se aos que nunca atuaram aqueles que declararam terem atuado apenas prestando informações de sua produtividade, atingiu-se a parcela de 85% dos entrevistados.

Nos aspectos relacionados ao conhecimento, a maior parte dos entrevistados afirmou ter conhecimento do Plano Estratégico, da Missão, da Visão e dos Valores da organização. No momento em que as perguntas foram direcionadas para os atos normativos internos relacionados à Gestão da Qualidade, a maior parte dos entrevistados demonstrou não possuir conhecimentos. Essa mesma parcela que demonstrou não possuir esses conhecimentos entende como fator limitante a corporação, uma vez que não lhes oferecer a oportunidade de adquiri-los.

Considera-se também que as respostas dos oficiais julgando ter um bom conhecimento do Plano Estratégico são contraditórias com as demais respostas, dado que as normativas internas referentes à implantação da Gestão da Qualidade são desdobramentos naturais do Plano Estratégico (um documento amplo, geral e genérico que necessita de normatização e desdobramentos para a sua execução prática).

A partir da presente pesquisa foi possível constatar o baixo envolvimento, conscientização, conhecimento, habilidades e atitudes dos oficiais pesquisados para a implantação e disseminação da Gestão da Qualidade na PMDF. Por mais que a instituição tenha lhes proporcionado formação e capacitação para isso, fica evidenciada a superficialidade e a falta de aplicabilidade prática. Como proposta para novos estudos, recomenda-se ampliar o universo, a população e a amostra da pesquisa. Outra possibilidade de pesquisa reside em compreender quais são de fato os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias e existentes na área de Gestão Estratégica dos oficiais. Essa proposta tem fundamento na contradição entre a afirmação de conhecer o Plano Estratégico e não conhecer seus desdobramentos ou não o colocar em prática.

A hipótese lançada no início do estudo: a alta gestão da PMDF não está utilizando o grupo de gestores de interesse da pesquisa, da forma mais produtiva possível como implantadores e disseminadores da Gestão da Qualidade na corporação foi confirmada. Foi possível observar nas respostas e nas discussões que os gestores não se sentem conhecedores do processo. Esses mesmos entrevistados entendem que o processo está em fase de implantação ou sequer foi implantado. Não conseguem perceber a Gestão da Qualidade na corporação, conseqüentemente não há percepção de melhoria na gestão.

REFERÊNCIAS

- AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da Qualidade na Administração Pública**: Histórico, PBQP, Conceitos, Indicadores, Estratégia, Implantação e Auditoria. Atlas, 2015.
- BRASIL. **Constituição Federal**, de 05 de outubro de 1988. Constituição Federal. 1. ed. Brasília, BRASIL, 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 25 set. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos, 3rd edição**. Manole, 01/2012.
- FERREIRA, André Ribeiro. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: **XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Salvador de Bahia, Brasil. 2009. p. 27-30.
- FGV. Fundação Getúlio Vargas. **FGV leciona curso de Gestão da Inovação Tecnológica para oficiais do Exército Brasileiro**. 2017. Disponível em: <<http://portal.fgv.br/noticias/fgv-leciona-curso-gestao-inovacao-tecnologica-oficiais-exercito-brasileiro>> Acessado em: 23 set. 2018.
- FRANÇA, Vladimir da Rocha. Eficiência administrativa na constituição federal. Revista de Direito Administrativo, v. 220, p. 165-177, 2000.
- GESTÃO DE QUALIDADE (São Paulo). **Sistemas de Qualidade**. 2017. Disponível em: <<http://gestao-de-qualidade.info/sistemas-de-qualidade.html>>. Acesso em: 29 set. 2018.
- GOMES. Agostinha Patrícia Silva. **O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português**. Tese de Doutorado. 2007
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.
- OLIVEIRA, Caroline Mota de. **A Aplicação do Balanced Scorecard no Exército Brasileiro**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso Especialização em Logística Empresarial Universidade Cândido Mendes (UCM), Rio de Janeiro.
- PALADINI, Edson Pacheco. **As bases históricas da gestão da qualidade: a abordagem clássica da administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade**. Gestão e Produção, v. 5, n. 3, p. 168-186, 1998.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço público, v. 47, n. 1, p. 7, 1996.

PMDF. Polícia Militar do Distrito Federal. **Plano Estratégico 2011-2022**. 2. ed. Brasília, 2015.

PMDF. Polícia Militar do Distrito Federal. **Portaria nº 830, de 27 de dezembro de 2012**. Cria e regulamenta a Atividade de Gestão Setorial da Qualidade na Polícia Militar do Distrito Federal. Portaria PMDF Nº 830 de 27 de Dezembro de 2012. Brasília, DF, 27 dez. 2012. p. 1-2. Disponível em: <<https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/1897.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2018.

SÃO PAULO (estado). **Sistema de Gestão da Polícia Militar de São Paulo (GESPOL)**. 2ª Edição. São Pulo, 2010.

SOUSA, Rita Daniela Oliveira de. **Qualidade na Administração Pública: o impacto da certificação ISO 9001: 2000 na satisfação dos municípios**. 2007. Tese de Doutorado.

VALLA, Wilson Odirley. **A Teoria de Sistemas aplicada na gestão das Polícias Militares**. Disponível em: <<http://www.pmpr.pr.gov.br/arquivos/File/cultura/ATeoriadeSistemasaplicadanagestao daPoliciaMilitar.pdf>> Acesso em: 29 set. 2018.