

UMA ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL

AN ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT IN THE FEDERAL DISTRICT MILITARY POLICE

Leandro Rodrigues Doroteu,
Marcilene Cordeiro Gomes,
Nilton César Lima

RESUMO

Dentre os serviços públicos de responsabilidade do Estado a segurança é um dos que mais tem ocupado 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 Gestão da Qualidade na organização pública. Para isso, buscou compreender a evolução histórica dos estudos e experiências de Gestão da Qualidade no Setor Público. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental para se construir um referencial teórico, questionário e grupo focal para colher 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.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Administração Pública. Eficiência. Modernização. Indicadores.

ABSTRACT

Among public services under the responsibility of the State, security is one of the most busy in the discussion agenda in 2018. Thus, improving the efficiency of management in the bodies in charge of this activity is a way of meeting society's longings. The Military Police of the Federal District since 2010 listed in its strategic planning the implementation of Quality Management as a way to measure and improve its services and processes. The present work aimed to analyze the Quality Management in the public organization. For this, it sought to understand the historical evolution of studies and experiences of Quality Management in the Public Sector. Bibliographic and documentary research was used to build a theoretical framework, questionnaire and focus group to gather the perception of public managers focus of the research. As a result, it was realized that the implementation and dissemination of Quality Management in the Federal District Military Police, despite eight years of its formal beginning, is in its initial phase.

Keywords: Quality management. Public administration. Efficiency. Modernization. Indicators

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 e maior eficiência na prestação de serviços. Ação 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 exemplo, por Oliveira (2012), Valla (2014), assim como em estudos do Governo do Estado de São Paulo (2010) e da Fundação Getúlio Vargas (2017).

Nesse contexto, 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 presente trabalho aborda o Objetivo Estratégico 9: “Implementar a gestão estratégica”, em especial o item “9.8. Assegurar o desenvolvimento e a disseminação da gestão da qualidade na PMDF”. (PMDF, 2015, p. 47:50). 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, 2015). Com o objetivo de compreender a implantação da Gestão da Qualidade na Polícia Militar do Distrito Federal.

A questão de pesquisa levantada no presente artigo é quais os aspectos teóricos e legais que embasaram a implantação da Gestão da Qualidade na Polícia Militar do Distrito Federal? E para isso o trabalho conta com a presente Introdução, primeira seção uma compreensão histórica da Gestão da Qualidade, segunda seção a Gestão da Qualidade na Administração Pública Brasileira, na terceira seção a Gestão da Qualidade na Polícia Militar do Distrito Federal, por fim a conclusão e as referências.

UMA COMPREENSÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DA QUALIDADE

Existem indícios muito antigos de controle da qualidade em atividades humanas, a exemplo da construção das pirâmides do Egito, da muralha da China e de outras grandes obras que marcaram a história da humanidade, no esforço de

guerra, em especial na Segunda Guerra Mundial. Essas práticas foram aperfeiçoadas ao longo dos anos na busca de maior eficiência. Atualmente a aplicação da Gestão da Qualidade está associada à abordagem Clássica da Administração, dividida em “duas grandes correntes: a Administração Científica (Taylor) e o enfoque anatômico (Fayol)” (PALADINI, 1998).

Após experiência como operário, capataz e engenheiro, no ano de 1911 o norte americano Frederick Taylor lançou seu livro *Princípios da administração científica onde se aplica [...]* “supervisão funcional, do planejamento de tarefas, da padronização de procedimentos, ferramentas e instrumentos, do estudo de tempos e movimentos e dos sistemas de premiação por eficiência” (AMBROZEWICZ, 2015). Introduziu uma nova forma de produção industrial na fase final da Revolução Industrial, momento em que as indústrias precisavam de maior eficiência produtiva para sobreviver à regulação das relações de trabalho e à saturação dos mercados.

Além de Taylor, o francês Henry Fayol publicou em 1916 o livro *Administração industrial e geral*, responsável pela Teoria Clássica da Administração, focada na alta gestão da organização subdividindo as funções da administração em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Em seu período inicial a qualidade se enquadrava como uma forma de controle. Taylor, nos idos dos anos 1890, propôs o aumento da eficiência produtiva a partir do foco científico e metodológico, no trabalho desenvolvido em nível operacional da organização. Com isso colocou o operário em um ritmo produtivo mecânico, desprezando seus aspectos psicológicos e orgânicos. Foram legados de Taylor o *homo economicus* e a forma mecanicista de produção industrial (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009). Esse período, do início da Administração Científica, ainda não se tratava especificamente de uma teoria de qualidade, mas já apresentavam-se avanços ao aplicar métodos na produção industrial ao mesmo tempo em que pode ter gerado a necessidade da implantação do controle de qualidade na próxima etapa.

A *Total Quality Management* (TQM) conhecida no Brasil como Gestão da Qualidade Total teve relatos de seu início nas linhas industriais da década de 1920 nos Estados Unidos da América. Consistia nesse momento inicial uma atividade de impedir a produção de itens defeituosos, período em que a qualidade estava limitada à atividade fabril (REBELATO; DE OLIVEIRA, 2006).

Nesse período as organizações ainda não possuíam uma visão sistêmica de suas atividades, de forma que “na década de 1920, a inspeção da qualidade assumiu oficialmente o papel de uma função independente dentro da empresa” (CORDEIRO, 2017). O lapso temporal entre os anos 1920 e 1950 compreende o período pós-guerra. O destaque das indústrias norte americanas no esforço de guerra fez com que a Gestão da Qualidade até então desenvolvida naquele país por Feigenbaum e Juran (1956) “Gestão da Qualidade Total”; Deming (1950) “Controle de Qualidade”, Feigenbaum (1951) “Abordagem Sistêmica”, entre outros, ganhasse destaque internacional e por meio da difusão pelas multinacionais migrasse para outros países (AMBROZEWICZ, 2015).

A Gestão da Qualidade está focada nos produtos, nos processos ou até mesmo na gestão da organização. Edwards Deming sugeriu 14 princípios para guiar a Qualidade Total, a saber:

- Estabelecer constância de finalidade para melhorar o produto e serviço.
- Adotar a nova filosofia.

Acabar com a dependência da inspeção em massa para garantir a qualidade.
Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base nos preços.
Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviços.
Instituir o treinamento e o retreinamento.
Adotar e instituir a liderança.
Afastar o medo para que todos possam trabalhar eficazmente na empresa.
Romper as barreiras entre os diversos setores de pessoal.
Eliminar slogans e metas para os empregados.
Suprimir as cotas numéricas.
Remover as barreiras ao orgulho da execução.
Instituir um sólido programa de formação e autodesenvolvimento.
Agir no sentido de concretizar a transformação. (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009, p. 109).

Segundo Ambrozewicz (2015), Deming foi o responsável pelo Ciclo PDCA, *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (conferir), *Act* (agir) para melhorar os processos de gestão. Os preceitos da Qualidade Total foram os percussores da certificação ISO 9001:2015 da Organização Internacional de Normalização. No Brasil existe um órgão denominado Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que busca difundir ensinamento para excelência em gestão (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009, p. 110).

A difusão mundial dos conceitos norte americanos de QTM encontrou no Japão um ambiente favorável para sua aplicação. No ano de 1951 o Japão criou pioneiramente uma premiação para as empresas que melhor implantassem a TQM. Prêmios similares foram implantados logo em seguida na Europa (CORDEIRO, 2017).

GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Na atualidade, a qualidade na gestão e a Gestão da Qualidade, conceitos que não se confundem, são amplamente difundidas e utilizadas no contexto empresarial e mais recentemente na Administração Pública. Quando observada isoladamente, “qualidade em sua definição primária é um substantivo feminino que se adiciona a algo ou alguma coisa atribuindo-lhe essa característica” (RIBEIRO, 2004, p. 1). Essa atribuição de qualidade não deve ter como indicador apenas uma percepção interna, “é atribuído por um qualificador que, segundo seus conhecimentos, princípios e critérios, distinguem ou não determinados produtos e/ou serviços com esse diferencial” (RIBEIRO, 2004, p.1).

A qualidade em produtos, serviços ou processos relacionados ao negócio de uma organização pode ser alcançada por qualquer gestor. Isso pode ser considerado qualidade na gestão (PALADINI, 1998). Já a Gestão da Qualidade abordada no presente trabalho é uma metodologia testada em diversos ambientes, avaliada, melhorada constantemente e passível de certificação por órgão internacional desde o ano de 1987. Sendo que, atualmente no Brasil o responsável pela certificação é a Associação Brasileira de Normas Técnicas ABNT, pela NBR ISO 9001 que atua em parceria com o organismo internacional de certificação *International Organization for*

Standardization (Organização Internacional de Normalização) (GESTÃO DE QUALIDADE, 2017).

A certificação NBR ISO 9001 não constitui uma obrigatoriedade para a aplicação da Gestão da Qualidade no setor público, porém é uma opção inclusive como será demonstrada à frente incentivada pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG). Assim como na iniciativa privada, a certificação da qualidade dos serviços públicos permite um olhar externo que irá certamente agregar mais valor ao serviço, promover maior transparência das práticas e dos resultados e buscar de forma científica maior eficiência para a aplicação dos recursos públicos. Ficou comprovado em tese de doutorado de Rita Daniela Oliveira de SOUSA (2007), que os munícipes habitantes das localidades por ela pesquisadas se sentiam mais satisfeitos pelo fato de a qualidade dos serviços públicos estarem certificadas.

A certificação na gestão privada é uma forma de agregar valor ao produto, serviço ou processo que uma organização oferece aos seus clientes (PALADINI, 1998). Com uma melhoria na conscientização de cidadania pela qual a população brasileira está passando é importante que a Administração Pública procure agregar valor, demonstrar maior eficiência na sua oferta de produtos, processos ou serviços públicos. No contexto da Administração Pública significa aumentar a eficiência e o controle dos atos e processos. A partir da aplicação do círculo o planejamento a ação o controle e reação, podem ser aplicadas em diversos setores (PALADINI, 1998).

Portanto, independentemente da obtenção da certificação ou não, qualquer órgão ou entidade da Administração Pública, pode fazer a utilização do Ciclo PDCA, e pautar suas práticas pelos oito princípios elencados na norma ISO 9001, a saber:

- 1) Foco no Cliente: os funcionários devem trabalhar para atender o cliente de forma satisfatória e agradável, pois sem eles a empresa não obteria a sua fidelização;
- 2) Liderança: deve ter solidez e estar por dentro dos avanços do mercado da empresa. Além disso, a organização deve oferecer as ferramentas necessárias para que os liderados executem os processos com eficácia;
- 3) Abordagem de Processo: é a relação entre funcionários e as tarefas que são executadas na empresa, além da relação entre a entrada e saída desses processos e a oferta de recursos para que a atividade seja bem desempenhada;
- 4) Abordagem Sistêmica para a Gestão: os processos devem ser visualizados como um sistema, onde tudo que faz parte do sistema interaja. A partir disso, os processos poderão ser avaliados e organizados;
- 5) Envolvimento das Pessoas: conforme explica o conceito de Gestão da Qualidade, a equipe de trabalho é um dos principais recursos da empresa;
- 6) Melhoria Contínua: nesse princípio, a equipe adquire o conhecimento de como os processos devem ser realizados para atingirem a qualidade;
- 7) Abordagem Factual para Tomada de Decisões: através dos indicadores, das auditorias e análises feitas através do Sistema de Gestão da Qualidade, os gestores poderão verificar as oportunidades e desafios da empresa, e assim tomar decisões que auxiliarão na melhoria dos serviços e produtos;

8) Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores: tanto funcionários, quanto fornecedores, estabelecem uma relação de parceria com a empresa. Com esse tratamento, prazos e preços contribuem para a qualidade dos produtos e serviços (ISO, 2008).

A Administração Pública Brasileira é regida pelos artigos 37 a 41 da Constituição Federal, que estabelece uma série de princípios e as principais regras para o serviço público. As normas Constitucionais são regulamentadas por leis ordinárias e estas por sua vez são regulamentadas por atos normativos como decretos, portarias, resoluções (BRASIL, 1988).

Cabe aos agentes públicos aplicar esse conjunto de normas e assegurar o correto funcionamento da Administração Pública. No Brasil há uma carência de formação profissional para gestores públicos (JACOBSEN, 2009). Essa deficiência em conhecimentos específicos se torna um gargalo possível de ser superado pela modernização da gestão, com a aplicação de ferramentas e conhecimentos que pretendemos abordar no presente trabalho.

A Gestão da Qualidade é uma ferramenta de gestão modernizadora da Administração Pública e compatível com a legislação vigente e com os princípios norteadores de sua atuação (JACOBSEN, 2009).

GESTÃO DA QUALIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL

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).

A Polícia Militar do Distrito Federal, enquanto órgão da administração direta, é regida pelas normas do Direito Administrativo que “define os limites dentro dos quais a gestão pública (Ciência da Administração) pode ser validamente realizada” (MAZZA, 2012, p.33). Dessa forma, o Decreto Lei 200 de 25 de fevereiro de 1967 em seu artigo 6º determina a aplicação dos seguintes princípios na Administração Federal em suas atividades: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

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, expressam 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.

No ano de 1998 o Brasil vivia o ápice das reformas administrativas inspiradas pelo neoliberalismo e caracterizadas a por 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). 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 1003 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, em vigor no momento, 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).

Analisando em maior detalhe o anexo da Portaria 1003/2016, 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 todo 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 bienalmente e de responsabilidade do Instituto Superior de Ciências Policiais em conjunto com o

EM. Ainda no item 2.5, cabe ao Colégio Militar Tiradentes prestar anualmente, informações acerca da prestação de ensino assistencial (PMDF, 2016).

Além dos trabalhos acadêmicos e livros que expressamente relacionam eficiência na Administração Pública e Gestão da Qualidade (AMBROZEWICZ, 2015; FERREIRA, 2009; FGV, 2017; GESTÃO DE QUALIDADE, 2017; SÃO PAULO, 2010; SOUSA, 2007, VALLA, 2017), 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 pode 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, 2015).

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, a saber:

- 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 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, 2015).

CONCLUSÃO

A Gestão da Qualidade é uma realidade na Administração Pública brasileira e isso pode ser comprovado por iniciativas como o programa GESPÚBLICA, que conta com mais de dez anos de funcionamento desde sua criação e pelo aniversário da Emenda Constitucional 19, que no dia 04 de junho de 2018 completa vinte anos.

Nessa 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, uma vez que a gestão por indicadores e a mensuração dos resultados nas atividades administrativas e operacionais geram possibilidades de ganhos para a Administração Pública.

Constatou-se não haver modelo de excelência na Administração Pública e que existem iniciativas isoladas bem sucedidas. Considera-se, nesse sentido, que a iniciativa da Polícia Militar do Distrito Federal não pode ser classificada como uma dessas iniciativas, assim como que na sua estrutura administrativa complexa não foi

detectada nenhuma prática isolada que fugisse de seu contexto geral de previsão normativa interna, sem eficácia e eficiências práticas.

REFERÊNCIAS

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da Qualidade na Administração Pública**: Histórico, PBQP, Conceitos, Indicadores, Estratégia, Implantação e Auditoria. Atlas, 06/2015.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição Federal nº 1, 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. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal**. Brasília, 29 jan. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm>. Acesso em: 25 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**: Provas e Concursos, 3rd edição. Manole, 01/2012.

CORDEIRO de Mello José Vicente B. **Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total**: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?. Revista da FAE, v. 7, n. 1, 2017.

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-exercitobrasileiro>> Acessado em: 13 set. 2019.

ISO, ABNT NBR. NBR ISO 9001. **Sistemas da Qualidade**. Rio de Janeiro, 2008.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; MORETTO NETO, Luís. **Teorias da administração II** – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES: UAB, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

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. 2019.

RIBEIRO, Antonio Carlos Evangelista. **Afinal, o que é Qualidade?**. MBC–Movimento Brasil Competitivo: Brasília, Distrito Federal–Brasil, 2004.

REBELATO, Marcelo Giroto; DE OLIVEIRA, Iraci Sobral. Um estudo comparativo entre a Gestão da Qualidade Total (TQM), o Seis Sigma e a ISO 9000. **Revista Gestão Industrial**, v. 2, n. 1, 2006.

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 munícipes. 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/ATeoriadeSistemasaplicadanagestodaPolici aMilitar.pdf> > Acesso em: 29 set. 2019.