

Silvano Teodoro Pimenta

PROPOSTA DE VALOR DOS PROCESSOS INTERNOS DO SERVIÇO DE
RADIOPATRULHAMENTO AÉREO DA PMMG: REFERENCIAL PARA
INDICADORES DE DESEMPENHO DO SERVIÇO

Belo Horizonte

2011

Silvano Teodoro Pimenta

PROPOSTA DE VALOR DOS PROCESSOS INTERNOS DO SERVIÇO DE
RADIOPATRULHAMENTO AÉREO DA PMMG: REFERENCIAL PARA
INDICADORES DE DESEMPENHO DO SERVIÇO

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Segurança Pública da Academia de Polícia Militar e Fundação João Pinheiro como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Segurança Pública, sob orientação do Prof. Ms. Gilberto Protásio dos Reis, Major PM

Belo Horizonte

2011

Pimenta, Silvano Teodoro
P644p. Proposta de valor dos processos internos do serviço de radiopatrulhamento aéreo da PMMG: referencial para indicadores de desempenho do serviço./ Silvano Teodoro Pimenta. – Belo Horizonte, 2011.
102 f.: il.

Monografia (Especialização em Segurança Pública) –
Academia de Polícia Militar

Orientador: Gilberto Protásio dos Reis.

Referências: f. 93-97

1. Indicadores. 2. Radiopatrulhamento aéreo. 3. Proposta de valor. 4. Polícia Militar de Minas Gerais. I Reis, Gilberto Protásio dos. II. Título.

CDU 658.56

**ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

ATA DA APRESENTAÇÃO PÚBLICA DE MONOGRAFIA

Aos três dias do mês de outubro do ano de 2011, às 08h:45min, no auditório Pau-Brasil, na Academia de Polícia Militar, presentes todos os membros da banca examinadora, foi realizada a apresentação pública da monografia intitulada **“PROPOSTA DE VALOR DOS PROCESSOS INTERNOS DO SERVIÇO DE RADIOPATRULHAMENTO AÉREO DA PMMG: REFERENCIAL PARA INDICADORES DE DESEMPENHO DO SERVIÇO”**, elaborada pelo **CAP PM SILVANO TEODORO PIMENTA** como requisito para obtenção do título de pós-graduado do Curso de Especialização em Segurança Pública - CESP/2011, da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro e do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar. Após a apresentação do trabalho, o discente foi argüido pelos membros da Banca Examinadora, composta pelo orientador **MAJ PM GILBERTO PROTÁSIO DOS REIS** e pelos avaliadores **MAJOR PM BENEDITO TIMÓTEO DOS REIS** e **PROFESSORA KAMILA PAGEL DE OLIVEIRA**.

Após reunião, a banca examinadora considerou que a monografia

ATENDEU OS REQUISITOS EXIGIDOS

_____, e decidiu por UNANIMIDADE pela APROVAÇÃO, sendo atribuída a nota 9,93.

Este documento expressa o que ocorreu durante a avaliação e vai assinado pelos membros da Banca Examinadora.

Orientador: MAJOR PM GILBERTO PROTÁSIO DOS REIS – CG

Ass.: _____

Titulação: MESTRADO

Avaliador: MAJOR PM BENEDITO TIMÓTEO DOS REIS – BTL RPAER

Ass.: _____

Titulação: CESP

Avaliadora: PROFESSORA KAMILA PAGEL DE OLIVEIRA – FJP

Ass.: _____

Titulação: Mestre em Administração

Especialmente agradeço ao Sr Major PM Gilberto Protásio dos Reis, orientador, que me conduziu a horizontes ainda não explorados e pela sempre disponibilidade em me auxiliar.

Aos Senhores Comandantes e Subcomandantes pelo franco acesso as unidades operacionais da PMMG em Belo Horizonte sob seu comando e aos oficiais intermediários nelas lotados, que prontamente enviaram suas percepções, permitindo a conclusão desta pesquisa.

Aos oficiais e praças que apoiaram a pesquisa de campo, em especial aos integrantes das seções de recursos humanos e secretarias de Unidade, cuja contribuição tornou menos árduo o trabalho.

À professora Helena Schirm pelo grande apreço aos seus alunos e pelo socorro nas horas incertas. Agradeço ainda sua competente revisão de textos, ilustrações e tabelas, bem como da confecção da ficha catalográfica, com colaboração da Sra. Simone Sanches, bibliotecária da Fundação João Pinheiro.

À bibliotecária da Academia de Polícia Militar, Sra. Rita Lúcia de Almeida Costa e sua equipe pela sempre ágil resposta aos textos solicitados.

Ao Ten PM Gilmar Rosa e Sd Marcelo Rodrigues Ribeiro pelas oportunas considerações sobre o tratamento de dados, o que foi indispensável para as conclusões desta pesquisa.

Aos senhores capitães do Btl RpAer pelo apoio e informações, em especial ao Cap PM Messias Alan de Magalhães, cujas idéias iniciais proporcionaram o direcionamento da pesquisa. Ao Sgt PM Pedro Milhem Ygnátios, pelo tempo dedicado na organização dos dados coletados, o que muito abreviou esta pesquisa.

À Rosilene Patrick e David Lee Patrick pela gentil tradução e revisão do resumo em língua inglesa.

"Cria-se valor pelos processos internos"

(KAPLAN; NORTON, 2004, p.12)

" [...] o que não é medido, não é gerenciado."

(KAPLAN; NORTON, 1997, p.21)

RESUMO

A proposta de valor é o conjunto de características do serviço que são oferecidas pelas organizações e que geram a satisfação das necessidades dos usuários. Especificamente sobre o radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), ainda não se conhece a proposta de valor do serviço e sua adequação às necessidades dos usuários. Esta pesquisa teve como objetivo construir um referencial para indicadores de desempenho do serviço de radiopatrulhamento aéreo da PMMG. A proposta compõe-se dos atributos do serviço, da imagem e do relacionamento com os usuários. Secundariamente, foi determinar as características da proposta de valor geradas pelos processos internos que fossem importantes para se monitorar, classificar as unidades usuárias dos serviços e verificar suas percepções sobre a proposta de valor. Para elucidar a proposta de valor do serviço de radiopatrulhamento aéreo, estudou-se o conjunto de características das organizações de serviços que são aplicáveis ao radiopatrulhamento aéreo e como são avaliadas pelos usuários. A literatura sobre serviços nas organizações e os documentos existentes na PMMG nortearam as características selecionadas. Elas foram avaliadas pelos gerentes médios das unidades usuárias que demandam o serviço utilizando-se da "janela do usuário" e do Índice de Prioridade das ações para melhoria dos serviços. Verificou-se que os processos internos do radiopatrulhamento aéreo entregam características que em alguns aspectos não satisfazem ou não são importantes para os usuários. A partir dessas características, tem-se o referencial para indicadores que podem ser utilizados para avaliação do serviço prestado.

Palavras-chave: Proposta de valor dos serviços. Processos internos. Radiopatrulhamento aéreo. Polícia Militar de Minas Gerais. Indicadores.

ABSTRACT

The main foci of this study are the services offered by organizations to meet the needs and satisfy user demands in that organization. Specifically with the air patrol of the Military Police of Minas Gerais (PMMG), it is still unclear what the user's needs really are. This research aims to evaluate and identify the value and importance of servicing those needs. First, the research will evaluate the service attributes, as well as its image, and the relationship that it has with its users. Secondly, it is necessary to identify what the important services are for costumers and point out how the internal organization's processes are responsible for identifying which are the priority actions to improve those services. Nowadays, the existing documents at the PMMG currently are the choice guide for the selected attributes. Such features have already been evaluated by junior managers from the branches that actually required the services. It was found that the internal air patrol's tests produced results that in some respects that did not meet the user's satisfaction, or either the user did not considered them important to the structure and function of their duties. From these tests, it was possible to gather a list that can be used as a guide to evaluate the service provided.

Keywords: Value and efficiency of services. Internal evaluations. Air patrol. Military police. Performance indicators.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
BPE	Batalhão de Polícia de Eventos
BPRV	Batalhão de Polícia Rodoviária
BPTRAN	Batalhão de Polícia de Trânsito
BSC	<i>Balanced scorecard</i>
Btl	Batalhão
Btl RpAer	Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo
Cia Ind. Cães	Companhia Independente de Policiamento com cães
CPE	Comando de Policiamento Especializado
DAC	Departamento de Aviação Civil
DGEOP	Diretriz Geral de Operações
EMPM	Estado Maior da Polícia Militar
GATE	Grupamento de ações Táticas Especiais
ICA	Instrução do Comando da Aeronáutica
IPA	Índice de prioridade das ações
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
RBHA	Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica
RCAT	Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes;
RMBH	Região Metropolitana de Belo Horizonte
ROTAM	Rondas Táticas Metropolitanas;
RPM	Região de Polícia Militar
SAMU	Serviço de Atendimento Médico de Urgência
SBU	<i>Strategic Business Unit</i> [Unidade Estratégica de Negócios]
SERVIMPERF	<i>Service Importance-performance</i>
TCO	<i>Total Cost of Ownership</i> [Custo Total de propriedade]
UEOp	Unidade de Execução Operacional

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo genérico de proposta de valor dos serviços/produtos	16
Figura 2: Modelo de análise de valor fornecido ao cliente	17
Figura 3: Serviço com foco no cliente.....	19
Figura 4: A formação da percepção do serviço prestado.....	23
Figura 5: Mapa estratégico genérico no Balanced Scorecard.....	26
Figura 6: Mapa estratégico do modelo simples de criação de valor.....	28
Figura 7: Processo de agregação de valor	31
Figura 8: Valor dos processos internos ao longo do tempo.....	36
Figura 9: A perspectiva da cadeia de valor dos processos	37
Figura 10: Mapa estratégico com processos, ativos intangíveis, metas e iniciativas necessárias para executar parte da estratégia.....	44
Figura 11: Proposta de valor do serviço de radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais.....	56
Figura 12: Modelo Service Importance-performance (SERVIMPERF)	71
Figura 13: Apresentação da Janela dos usuários do serviço de radiopatrulhamento aéreo.....	74
Figura 14: Distribuição das respostas de satisfação e importância da característica integração	81
Figura 15: Distribuição das respostas de satisfação e importância quanto à característica acesso.....	82
Figura 16: Janela do usuário do serviço de radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais.....	85
Figura 17: Avaliação da característica publicidade no serviço de radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais.....	86
Figura 18: Avaliação da característica disponibilidade no serviço de radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais	87

Figura 19: Avaliação da característica facilidade no serviço de radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais	87
Figura 20: Boxplot para a avaliação do serviço de radiopatrulhamento aéreo da PMMG nos quesitos satisfação e importância.....	88
Quadro 1: Espectro dos principais modelos de processo.....	32
Quadro 2: Processos de gestão operacional da perspectiva dos processos internos.....	33
Quadro 3: Processos de Gestão de clientes da perspectiva dos processos internos.....	34
Quadro 4: Processos de inovação da perspectiva dos processos internos	34
Quadro 5: Processos regulatórios e sociais da perspectiva dos processos internos.....	35
Quadro 6: Esforços de recobrimento na Polícia Militar de Minas Gerais	50
Quadro 7: Proposta de valor para os usuários do serviço de radiopatrulhamento aéreo	55
Quadro 8: Subprocesso de desenvolvimento e sustentação de relacionamento com fornecedores dos processos de gestão operacional do serviço de radiopatrulhamento aéreo	59
Quadro 9: Subprocesso de produção de serviços dos processos de gestão operacional do serviço de radiopatrulhamento aéreo	60
Quadro 10: Subprocesso de distribuição de serviços e de gerenciamento de riscos dos processos de gestão operacional do serviço de radiopatrulhamento aéreo.....	61
Quadro 11: Processos de gestão de usuários do serviço de radiopatrulhamento aéreo	62
Quadro 12: Processos de inovação no serviço de radiopatrulhamento aéreo	63
Quadro 13: Processos regulatórios e sociais no serviço de radiopatrulhamento aéreo	64
Quadro 14: Localização hierárquico-funcional dos gerentes do nível médio da PMMG na 1ª Região Integrada de Segurança Pública	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de questionários por unidade operacional de Belo Horizonte	69
Tabela 2: Serviços prestados pelo radiopatrulhamento aéreo aos usuários em Belo Horizonte no ano de 2010	76
Tabela 3: Avaliação de satisfação das características do radiopatrulhamento aéreo pelos usuários do serviço.....	77
Tabela 4: Avaliação quanto à importância das características do radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais pelos usuários do serviço.....	78
Tabela 5: Índice de prioridade das ações (IPA) no serviço de radiopatrulhamento aéreo da PMMG	84
Tabela 6: Resultado dos questionários de avaliação aplicados aos capitães das unidades operacionais de Belo Horizonte.....	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 PROPOSTA DE VALOR DOS PROCESSOS INTERNOS DAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1 Organizações de bens e serviços e a proposta de valor	14
2.1.1 Atributos do serviço	17
2.1.2 Relacionamento em serviços	21
2.1.3 Imagem em serviços	22
2.2 Planejamento estratégico e perspectivas estratégicas	24
2.2.1 Perspectiva dos clientes	27
2.2.2 Perspectiva dos processos internos	31
2.2.3 Perspectiva de crescimento e aprendizado	37
2.4. Indicadores de desempenho nas diversas perspectivas estratégicas do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	39
3 SERVIÇO DE RADIOPATRULHAMENTO AÉREO DA PMMG	45
3.1 Caracterização do serviço de radiopatrulhamento aéreo	45
3.2 Usuários do radiopatrulhamento aéreo.	51
3.3 Proposta de valor do serviço de radiopatrulhamento aéreo	52
3.4 Estratégias do serviço de radiopatrulhamento aéreo da PMMG	57
3.5 Processos internos do radiopatrulhamento aéreo.	58
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	65
5 PROPOSTA DE VALOR DOS PROCESSOS INTERNOS DO SERVIÇO DE RADIOPATRULHAMENTO AÉREO DA PMMG	75
6 CONCLUSÃO	89
REFERÊNCIAS	93

APÊNDICE A - modelo de questionário aplicado aos capitães das unidades operacionais de Belo Horizonte.....	98
APÊNDICE B - Resultado dos questionários de avaliação aplicados aos capitães das unidades operacionais em Belo Horizonte	100

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 80 surge a preocupação com a reconfiguração da administração pública aproximando-a do setor privado. No Brasil esta forma de administrar nasce como resultado de um movimento internacional chamado de Administração Pública Gerencial. Para Bresser-Pereira (1999 *apud* COUTINHO; 2000, p.40) constituiu-se um "[...] quadro teórico e um conjunto de instrumentos de gestão que, dentro do contexto democrático, visam modernizar o Estado e tornar a administração pública mais eficiente e voltada para o cidadão-usuário.

No mesmo sentido, a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) tem observado os princípios da administração gerencial, aplicando os princípios da eficiência e da efetividade, com a reconfiguração de vários processos de administração, reformulando a gestão interna e a produção dos serviços operacionais de segurança pública (MINAS GERAIS, 2011).

Para isso, publicou em 2011 o Sistema de Gestão Estratégica para Resultados. O documento contém os pressupostos do acompanhamento da gestão estratégica e a previsão de acompanhamento da avaliação de desempenho, bem como do monitoramento de procedimentos, políticas, projetos e ações a serem desenvolvidas em cada área de atuação da instituição (MINAS GERAIS, 2011).

O Sistema de Gestão Estratégica para resultados apresenta um caderno de indicadores que estabelece a mensuração de vários processos da PMMG, focando nos resultados a serem alcançados. Por carência do documento, não se prevê a métrica dos serviços de radiopatrulhamento aéreo da PMMG, deixando uma lacuna conceitual e técnica.

A métrica de um serviço deve se concentrar nas poucas características que produzem a proposta de valor desejada pelos usuários. Por proposta de valor, entende-se o conjunto de características que o serviço oferece e que é capaz de satisfazer as necessidades dos que dele se utilizam. Estabelece-se aqui o problema que justifica a pesquisa: quais características do serviço de radiopatrulhamento aéreo entregam valor aos usuários?

Apesar de a PMMG existir para prestar serviços à sociedade, o radiopatrulhamento aéreo como um serviço da Polícia Militar, normalmente não atende diretamente à comunidade. Decorre disso a necessidade-objetivo de elucidar quais são os

usuários destinatários da proposta de valor do serviço, bem como qual a contribuição do serviço para a instituição.

Na segunda seção desta pesquisa é apresentado o referencial teórico sobre a proposta de valor das organizações de serviços e suas características componentes. Apresentam-se os processos internos como responsáveis pela entrega da proposta de valor, listando-se os processos genéricos das organizações de serviços que podem ser adaptados aos diversos casos. Apresentam-se também os conceitos sobre usuários e clientes dos serviços públicos.

Na terceira seção esclarecem-se quem são os usuários do radiopatrulhamento aéreo e quais os processos internos adaptáveis que podem entregar a proposta de valor do serviço. Nesta seção o serviço é contextualizado dentro das normas internas e externas da corporação.

A quarta seção contém a metodologia da pesquisa, onde se indica os critérios para seleção da amostra de pesquisa e como se deu a utilização do questionário *Service Importance-performance* (SERVIMPERF) para captar as percepções acerca da proposta de valor entregue pelo radiopatrulhamento aéreo da PMMG. Também é apresentada a "janela do usuário do radiopatrulhamento aéreo", utilizada para apresentação e análise dos dados.

Na quinta seção apresentam-se os resultados da pesquisa através da janela do usuário do radiopatrulhamento aéreo, do Índice de prioridade de Ações (IPA), de gráficos *boxplot*, de diagramas de dispersão e de tabelas de frequência. Os resultados encontrados apontam as características do serviço que satisfazem e são importantes aos usuários, as vulnerabilidades competitivas, as forças e as indiferenças do serviço.

Por fim, a sexta seção contém as conclusões do trabalho, apontando os parâmetros que devem orientar a construção de um sistema de indicadores para monitorar a proposta de valor dos serviços de radiopatrulhamento aéreo da PMMG. Sugerem-se nesta seção, pesquisas que podem ser feitas para complementar os conhecimentos na área.

2 PROPOSTA DE VALOR DOS PROCESSOS INTERNOS DAS ORGANIZAÇÕES

Esta seção contém o referencial teórico sobre a proposta de valor nas organizações de serviços. Apresenta-se a perspectiva de que a proposta de valor entregue aos usuários de um serviço se realiza através dos processos internos. Elencam-se as características comuns da proposta de valor em uma organização de serviço e por fim apresenta-se a idéia que deve haver indicadores para monitorar as estratégias de entrega de valor.

2.1 Organizações de bens e serviços e a proposta de valor

Na moderna sociedade, o percentual de participação na ocupação da mão de obra e na geração do Produto Interno Bruto indica a posição de destaque do setor de serviços em relação à produção de bens (GIANESI; CORRÊIA, 1996). A importância do setor faz com que seja, inclusive, meio de geração de valor para a produção de bens, através dos serviços de pós-vendas ou de garantia técnica.

A produção de serviços apresenta características que a diferenciam da produção de bens. Um bem se caracteriza por ser tangível, armazenável, transportável, impessoal e pode ser adquirido para uso posterior.

Por outro lado, os serviços são intangíveis, perecíveis, instantâneos, pessoais e não podem ser armazenados para uso posterior. Ao contrário da produção de bens, necessitam da presença do cliente para existir. Além de que, a presença do consumidor determina os critérios pelos quais o serviço é oferecido e avaliado (LOBOS, 1993, GIANESI; CORRÊA, 1996).

Apesar da distinção entre organizações que produzem bens e as organizações que produzem serviços, Lobos (1993), acredita que atualmente é difícil estabelecer diferenças exatas entre organizações que somente produzam bens e as que apenas prestam serviços. Isto porque as organizações raramente conseguem entregar somente produtos ou somente serviços. Na prática, ocorre uma gradação entre as duas atividades, sendo que uma empresa pode se destacar na prestação de serviço, com produção de bens em segundo plano e em outros casos, priorizam a produção de bens em detrimento dos serviços.

Outra distinção entre produção de bens e serviços refere-se ao grau de envolvimento com o cliente. Para Lobos (1993) nas organizações predominantemente de

serviços, destaca-se os processos humanos em que há alto grau de envolvimento do cliente com fornecedor. Por outro lado, nas organizações fabris, predominam os processos não humanos em que há pouca participação do cliente e a produção dos bens ocorre independentemente da sua presença (LOBOS, 1993).

Independente do tipo, as organizações entregam valor com seus produtos e serviços através da proposta de valor. A proposta de valor de um serviço é o conjunto de características que este serviço oferece e que é capaz de atrair clientes. Trata-se de um conjunto de "[...] atributos que as organizações oferecem, através de seus [...] serviços" que geram satisfação, captação, retenção, e participação de mercado (KAPLAN; NORTON, 1997, p.77).

Nas organizações do setor privado a meta da entrega de valor é o sucesso financeiro para os acionistas. Nas organizações públicas, por outro lado, o sucesso não se relaciona ao sucesso financeiro, mas ao adequado desempenho no cumprimento da missão, para obter o impacto social desejado e objetivos maiores planejados (KAPLAN; NORTON, 2004).

As organizações públicas, da mesma forma que as privadas, devem atender as necessidades dos clientes-alvo (grupos de interesse ou *stakeholders*¹). Ao atingirem as necessidades desses grupos de forma compatível com a missão, criam uma estrutura estratégica eficiente e eficaz, que equivale aos objetivos de produtividade e crescimento da receita, existentes nas organizações do setor privado² (KAPLAN; NORTON, 2004).

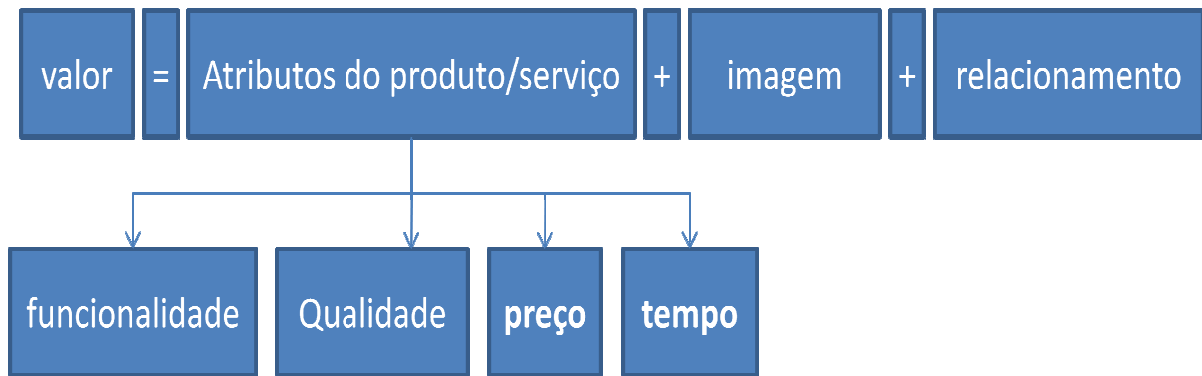
As propostas de valor se diferenciam conforme a natureza do serviço prestado. No entanto, existe um conjunto de características genéricas agrupadas em três classes: (1ª) Atributos dos produtos ou serviços; (2ª) Relacionamento com clientes e; (3ª) Imagem e reputação (KAPLAN; NORTON, 1997, p.77).

Os atributos do serviço abrigam características como funcionalidade, preço e qualidade de um serviço. Conforme a natureza do serviço, eles se modificam para se adequar aos clientes-alvo (KAPLAN; NORTON, 1997, p.77).

¹ Freeman e Mcvea (2000, p.2 *apud* SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005, p.37), esclarecem que o termo *stakeholder* na administração ocorreu em 1963 no Instituto de Pesquisa de Stanford (*Stanford Research Institute*). Designava os grupos sem os quais a empresa não existiria, tais como acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade.

² No setor privado o sucesso financeiro é o fim, porém no setor público, é o meio para concretizar os objetivos para qual a organização foi criada.

Figura 1: Modelo genérico de proposta de valor dos serviços/produtos



Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p.79

A classe relacionamento refere-se ao processo de entrega do serviço. Diz respeito à capacidade da organização de entender e agir conforme as necessidades dos clientes (HERNANDES *et al*, 2000).

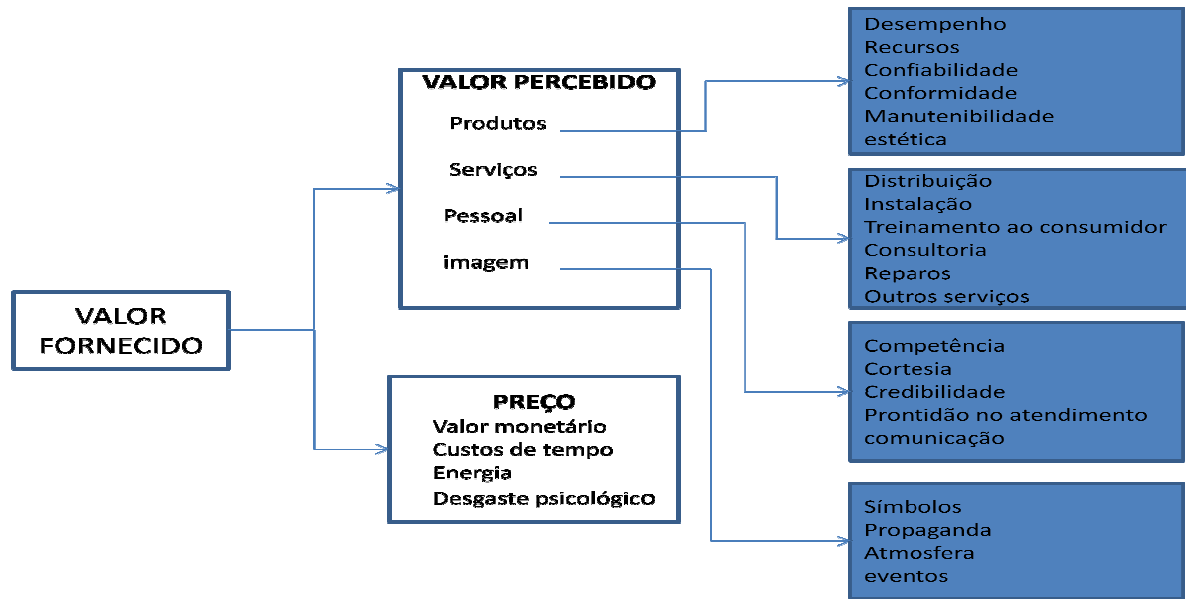
Imagem descreve como a organização é percebida pelos clientes. São os aspectos "[...] intangíveis que atraem o cliente para a empresa." (KAPLAN; NORTON, 1997, p.80) Trata-se do que é comunicado ao público durante o processo de atendimento e da publicidade e propaganda sobre o serviço (GIANESI; CORRÊA, 1996, p.37).

Gianesi e Corrêa (1996) descrevem a proposta de valor dos serviços prestados pelas empresas através de um modelo composto de características do produto/serviço, características de pessoal e de imagem do serviço (Fig.2). Para eles, a proposta de valor entregue aos clientes consiste da diferença entre o valor percebido e o preço pago pelo serviço.

Ressaltam que o preço não é apenas o valor monetário, mas os "[...] custos de tempo, energia e desgaste psicológico incorridos no processo de aquisição[...]" (GIANESI; CORRÊA, 1996, p.22) Como ser percebe, a definição desses autores assemelha-se muito à definição da proposta de valor dividida por classes de Kaplan e Norton (1997).

Portanto, a proposta de valor modifica-se conforme a percepção dos clientes sobre as características do serviço na classe dos atributos, do relacionamento e da imagem.

Figura 2: Modelo de análise de valor fornecido ao cliente



Fonte: GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: Operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996, p.22

2.1.1 Atributos do serviço

A Figura 1 apresentou o modelo genérico de proposta de valor para os clientes. Como se observa, os atributos do serviço compõem-se de características como funcionalidade, qualidade, preço e tempo. Estes atributos são variáveis, pois cada serviço deve se adequar especificamente aos requisitos exigidos para atendimento das necessidades e satisfação dos clientes.

Quanto à funcionalidade como componente da proposta de valor, Houaiss (2007) explica que funcional é algo que, desprovido da ornamentação e do acessório, é concebido e executado para ter mais eficácia nas suas funções próprias.

Em serviços, a eficácia significa comparar o que é planejado e o que é realmente feito, considerando os objetivos que se deseja alcançar. Difere da eficiência, que consiste na simples comparação entre as entradas e saídas do processo, sem considerar os objetivos que se espera atingir (GIANESI; CORRÊA, 1996, p.51)

Sobre a funcionalidade, Lobos (1993) adverte que os serviços exigem a participação do cliente, e por isso devem ser amistosos, atendendo seus desejos. Segundo ele,

os serviços devem ser (a)necessários; (b) fáceis de entender e operar pelo cliente; (c) abrangentes.

A necessidade do cliente vincula-se o atendimento das suas expectativas, pois é visando atender essas expectativas, que os clientes procuram o serviço (GIANESI; CORRÊA, 1996, p.82).

Lobos (1993) assevera que a satisfação da necessidade de um cliente passa por um núcleo essencial representado pela capacidade de atender suas necessidades, desejos e expectativas. Ainda exemplifica que alguns sistemas são criados apenas para satisfazer a burocracia interna e se esquecem de verificar aos requisitos dos clientes sobre o serviço (Fig.3).

Os requisitos do cliente modificam-se constantemente e, por conseqüência, os objetivos dos processos de serviços devem se adequar às novas expectativas, se desejarem continuar sendo necessários (LOBOS, 1993).

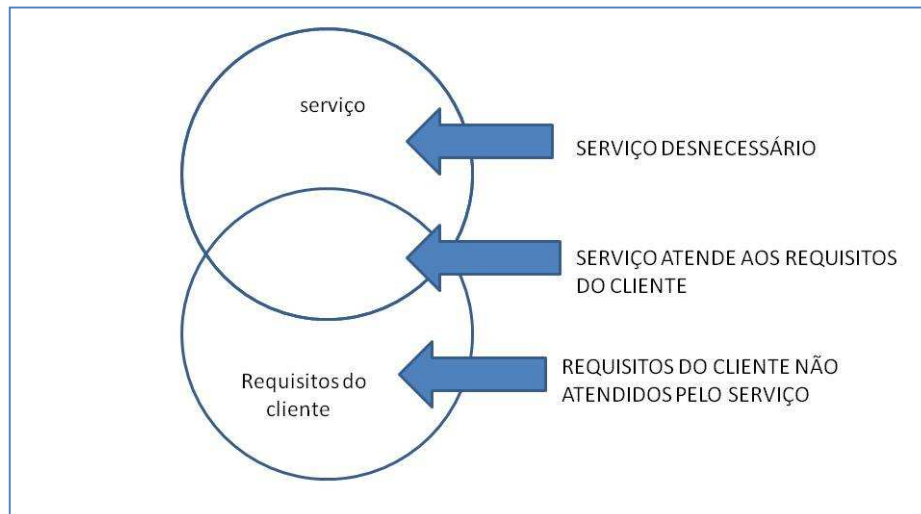
Gianesi e Corrêa (1996) acrescentam que a necessidade de um cliente é identificada pela discrepância entre o estado atual do serviço e o estado desejável, ou quando ocorre a identificação de estímulos internos ou ambientais.

Outra componente da funcionalidade é a facilidade para entender e operar os serviços. Essa característica determina que o serviço seja compreensível e de fácil utilização, ou seja, que exista um fácil acesso ao serviço pelo usuário. É um atributo que os clientes devem perceber sempre que se utilizarem de um serviço. O acesso "avalia a facilidade que o cliente tem de entrar em contato com o fornecedor do serviço." Um serviço não é funcional caso o cliente não consiga solicitá-lo (fazer o pedido) (GIANESI; CORRÊA, 1996, p.96).

Por último, a abrangência em serviços define que o serviço não se restrinja à mera execução de tarefas técnicas exigidas pela atividade prestada. Deve extrapolar essas fronteiras para buscar a satisfação do cliente e, se imprescindível, atingir outros serviços ou bens que sejam indispensáveis para atendimento das necessidades do cliente. (LOBOS, 1993)

Portanto, a funcionalidade de um serviço pode ser estabelecida a partir de características que indiquem que o serviço está alcançando os objetivos para o qual foi planejado, atendendo as necessidades dos clientes. Medir o quanto um serviço é necessário, fácil de utilizar/entender(acesso) e o quanto é abrangente, determinam sua funcionalidade.

Figura 3: Serviço com foco no cliente



Fonte: LOBOS, Julio. **Encantando o cliente:** externo e interno. São Paulo: [Instituto da Qualidade], 1993.p.77

Outra componente da proposta de valor na classe dos atributos é a qualidade (Fig.1). A qualidade de um serviço, embora seja algo que não está definido como clareza, é avaliada segundo os fatores desempenho, atendimento e custo (LOBOS; 1993). Giansesi e Corrêa (1996, p.80) complementam que a percepção de qualidade do serviço também se relaciona com o atendimento das expectativas do cliente sobre o serviço prestado.

Lobos (1993) salienta que a obtenção de qualidade em serviços no Brasil é prejudicada pela escassez de material nacional sobre o tema, o que faz o país se valer de realidades estrangeiras que desconsideram os aspectos locais. Também aponta como causa da falta de qualidade os funcionários mal recrutados, remunerados e despreparados. A existência de clientes poucos exigentes também contribui, por que assim não têm que suportar os custos advindos da qualidade.

De fato, esta posição reforça a afirmativa anterior sobre a influência dos clientes na prestação do serviço e nos requisitos de avaliação.

Por outro lado, os clientes gradativamente têm exigido melhores serviços e melhores preços, tornando-se fundamental o controle da qualidade nas organizações. É fundamental para este fim, o entendimento e o atendimento das necessidades dos clientes. Souza (2008, p.66) aponta que:

Ter qualidade não significa, necessariamente, ser o melhor ou o mais caro, e sim o mais adequado, respeitando as normas técnicas e os regulamentos da sociedade, atendendo os requisitos de um contrato e preservando o meio ambiente, sempre a preços competitivos e dentro dos prazos estabelecidos.

Gianesi e Corrêa (1996, p.94; p.222) pontuam a prestatividade como uma forma de avaliação da qualidade durante o atendimento do cliente. Os autores asseguram que esta medida se relaciona a quanto a experiência de atendimento foi agradável, voluntariosa e personalizada.

Qualidade também se refere à percepção de desempenho do serviço. Esta característica do serviço depende da sua natureza e a quanto o serviço atingiu os objetivos. Desempenhar bem o serviço é fazer com que seja executado dentro das expectativas do cliente (LOBOS, 1993; p.14).

Kaplan e Norton (1997, p.93), acrescentam que a qualidade pode ser aferida pelo grau de utilização do serviço. Quando um serviço deixa de ser utilizado, há indicação de falta de qualidade. Os autores consideram este problema como típico das empresas de serviço, onde o cliente nada tem para devolver. Em caso de problemas com a compra, a única opção é não mais utilizar o serviço. Nas empresas fabris por outro lado, o cliente pode devolver o produto e exigir restituição do valor que pagou.

De forma idêntica, Gianesi e Corrêa (1996, p.76) apontam que o grau de utilização de um serviço é indicador da sua qualidade. Afiançam que "o cliente freqüente é aquele que, tendo recebido o serviço, teve suas expectativas atendidas, sentiu-se satisfeito e retorna para ser servido novamente pelo mesmo fornecedor."

Como visto, a qualidade de um serviço é constituída de vários aspectos. Um serviço é avaliado como detentor de qualidade quando reúne percepções positivas nas características desempenho, expectativas, atendimento e utilização.

Assim como a qualidade, o custo é uma característica da proposta de valor entregue aos clientes (LOBOS, 1993, p.15; KAPLAN; NORTON, 1997, p.79; GIANESI; CORRÊA, 1996, p.22; SOUZA, 2008, p.66). Kotler e Lee (2008, p.85) também enfatizam que o preço é uma ferramenta poderosa e, geralmente, a que mais influencia a decisão de um comprador.

No entanto, quando se trata de instituições públicas ou sem fins lucrativos, o preço não tem o mesmo impacto na decisão do usuário. Normalmente nestas instituições, os

custos não são suportados diretamente por um usuário, mas coletivamente por orçamento público, sendo que o usuário não tem como optar por serviços substitutos. Assim, apesar do custo do serviço ser fator primordial para o desempenho nas instituições privadas, nas instituições públicas adquire dimensão secundária, onde o cumprimento da missão torna-se o fator mais importante a ser atingido (KAPLAN; NORTON, 2004, p.79).

Devido à diversidade de missões que as instituições públicas possuem, elas devem definir os objetivos e os impactos sociais que querem alcançar em detrimento do aspecto financeiro, que integra somente os critérios de avaliação das instituições privadas³.

2.1.2 Relacionamento em serviços

Assim como os atributos do serviço, o relacionamento é uma classe da proposta de valor entregue aos clientes. Ela avalia critérios como tempo de resposta, entrega e conforto do cliente na relação de compra (KAPLAN; NORTON, 1997, p.78).

O tempo de resposta traduz o tempo compreendido entre o contato inicial (pedido) e o começo da prestação do serviço. Está compreendido dentro de um período de tempo maior, chamado de tempo do ciclo de serviço. Ele mensura o "[...] espaço de tempo entre o contato inicial do cliente com a organização de serviços, à procura de um produto-serviço, e o momento do seu último contato, após ter sido atendido." (LOBOS, 1993; p.59)

Para satisfação do cliente, os dois tempos devem ser adequadamente gerenciados. No entanto, o contato inicial é muito importante na prestação de serviços. Normann (1984 *apud* GIANESI; CORRÊA, 1996, p.87) apresenta o conceito de "momentos da verdade", definindo-o como cada um dos momentos de contato entre cliente e fornecedor de serviços. Segundo ele, os momentos iniciais e finais estão entre os mais importantes do ciclo.

No momento inicial formam-se as impressões do cliente sobre o serviço que dificilmente irão mudar durante as demais fases, inclusive influenciando a próxima decisão de compra. A importância do momento inicial implica que o tempo de resposta seja o mínimo possível, para que se forme uma imagem positiva do prestador de serviço.

Kaplan e Norton (1997) reforçam que o tempo de resposta deve igualar ou superar o sentido de urgência do cliente. Além disso, complementam que em muitos casos,

³ Ver nota n.2

devem estar disponíveis 24 horas por dia, para atendimento das necessidades de acesso dos clientes.

O conforto na entrega do serviço apontado por Kaplan e Norton (1997) refere-se às facilidades para pedir e utilizar o serviço. Kotler e Lee (2008, p.17), em relação aos serviços públicos, distinguem que é através de um acesso fácil que se aumenta sua utilização e também se baixam os custos operacionais.

O relacionamento também se pauta também no grau de integração com seus clientes. Quando existe uma ligação estável entre os dois, a empresa tem como "[...] conhecer melhor seus clientes, suas necessidades e uso que fazem dos serviços [...]", aumentando sua competitividade (GIANESI; CORRÊA, 1996, p.74).

A integração é uma forma de obter as informações necessárias para satisfação dos clientes e contribuir para o sucesso da empresa. Clientes insatisfeitos referenciam negativamente os serviços recebidos para os demais clientes e atraí-los novamente constitui uma atividade trabalhosa (GIANESI; CORRÊA, 1996).

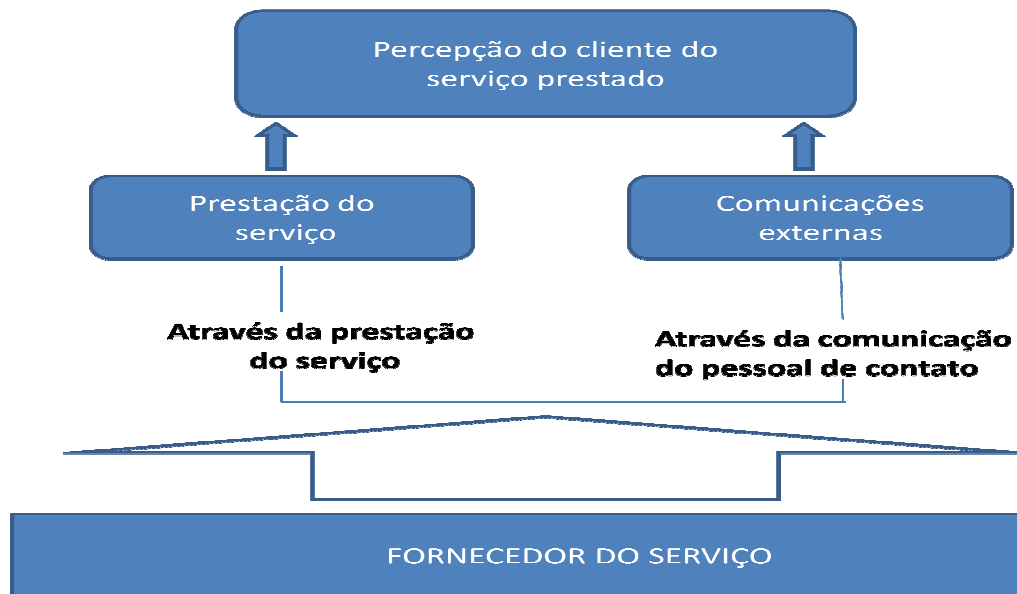
Como se observou, a classe relacionamento da proposta de valor envolve as características integração, conforto, tempo de resposta e disponibilidade dos serviços. Serviços que desejem atender as necessidades dos usuários devem observar estes aspectos para potencializar a proposta de valor entregue seus clientes.

2.1.3 Imagem em serviços

A publicidade e a qualidade são os meios que permitem a uma organização ser percebida de forma proativa perante seus clientes. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.80) "a dimensão imagem e reputação reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa."

Gianesi e Corrêa (1996) completam que o *marketing*, através da publicidade ou da propaganda, comunica uma imagem aos clientes do serviço, auxiliando na formação de das expectativas sobre os serviços prestados. Conforme eles, a comunicação com o cliente é um dos principais fatores na formação da percepção sobre o serviço (Fig. 4).

Figura 4: A formação da percepção do serviço prestado



Fonte: Adaptado de: Zeithaml *et al apud* GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de serviços: Operações para satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996. p.86

Kotler e Lee (2008) reforçam a importância da imagem nas organizações e especificamente nas públicas. Em função das amplas funções assumidas pelos governos⁴, estes geralmente consomem grandes quantias para manter suas atividades. Paralelamente a isso, a sociedade convive com organizações privadas mais eficazes e eficientes. Naturalmente ocorre uma comparação da qualidade dos serviços prestados por instituições públicas e privadas. Como consequência, os serviços públicos geralmente recebem muitas queixas.

Kotler e Lee (2008, p.19) complementam que:

[...] o setor público precisa melhorar o desempenho real, bem como a percepção que se tem dele, a fim de aumentar a confiança e satisfação do povo e consequentemente, obter mais apoio. Sem esse auxílio, os cidadãos tomam atitudes como questionar a cobrança de impostos e votar em representantes que prometem mudanças nas agências ou até mesmo sua eliminação.

⁴ Segundo Kotler e Lee (2008, p.17-18), as funções do setor público são: (a) definir os princípios operacionais da sociedade; (b) prestar serviços públicos imprescindíveis aos cidadãos e; (c) prestar serviços públicos essenciais. Explicam que no primeiro grupo estão as definições de funcionamento da sociedade, os direitos, obrigações, proibições e impostos. O segundo grupo compõe-se daquelas atividades que são monopólio do Estado e não podem ser delegadas ao setor privado como defesa nacional e policiamento. O terceiro grupo engloba os serviços que os particulares ou instituições sem fins lucrativos não se interessam ou não têm condições de atender com os recursos existentes, como assistências aos inválidos.

Kotler e Lee (2008), referindo-se ao setor público, asseguram que uma comunicação eficaz com o cidadão produz a aceitação voluntária dos serviços prestados pelas agências governamentais, desde que o atenda as necessidades dos cidadãos e contribua para o bem estar social, econômico e ambiental.

Kaplan e Norton (1997, p.93) também se referindo à imagem dos serviços, asseveram que a intensidade de utilização é um indicador da imagem perante os usuários. Se um serviço tem queda na sua utilização, é um indício de que a imagem deste serviço não é boa. Segundos os autores, a qualidade deficiente se reflete na imagem negativa da empresa perante os usuários que, neste caso, simplesmente "[...] deixam de procurar os serviços da empresa.

2.2 Planejamento estratégico e perspectivas estratégicas

As organizações geralmente se servem de planos estratégicos para conduzir seus negócios, onde apontam a forma como pretendem criar valor para os acionistas, clientes e cidadãos (KAPLAN; NORTON, 2004). As organizações, inclusive de serviços, devem se servir dos planos estratégicos para demonstrar como e onde objetivam chegar. No entanto é necessário definir quais aspectos devem ser considerados em um plano estratégico.

Plano deriva do latim *planum* e indicava a superfície lisa onde se desenhava. (TAVARES, 2000, p.148). Entretanto, atualmente é utilizado no sentido de definir a formulação final de uma determinada metodologia ou para designar o documento formal que contém esta metodologia (OLIVEIRA, 2008, p.321). O Plano é a manifestação tangível do processo mental em forma de documento, ou seja, é o registro formal do processo (TAVARES; 2000 p.149).

Estratégia é definida como "[...] o caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidas [...]" (OLIVEIRA; 2008, p.319).

Implementar uma estratégia bem sucedida implica descrevê-la de forma que os executivos entendam e possam compartilhá-la entre si, para então divulgá-las aos funcionários. "[...]sem um entendimento comum das estratégias, os executivos são incapazes

de promover o alinhamento em torno dela. E, sem alinhamento, os executivos não têm condições de implementar suas novas estratégias [...]" (KAPLAN; NORTON, 2004, p.6)

As funções da estratégia são: (a) maior interação da organização com seu meio ambiente; (b) coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos; (c) estabelecer mecanismos de avaliação; (d) viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos (TAVARES, 2000, p.150).

De acordo com esses conceitos, um plano estratégico pode ser definido como o "[...] instrumental técnico que expressa as decisões, ações e operações definidas no nível estratégico de um processo de gestão." (TAVARES; 2000, p.149)

Tavares (2000, p.147), complementa que o planejamento estratégico "[...]corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais."

Kaplan e Norton (2004, p.10), acrescentam que uma estratégia bem formulada deve observar quatro perspectivas de forma balanceada e nunca de forma isolada, mas através de uma série de indicadores que demonstrem "[...] as relações de causa e efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas do *balanced Scorecard*"⁵.

Caso não haja balanceamento da estratégia em cada perspectiva e não se estabeleçam as inter-relações de causa e efeito, a estratégia apresentará resultados decepcionantes, pois cada perspectiva são forças contraditórias que consomem os recursos escassos da organização. As relações de causa e efeito nas várias perspectivas podem ser visualizadas no mapa estratégico⁶ genérico da figura 5.

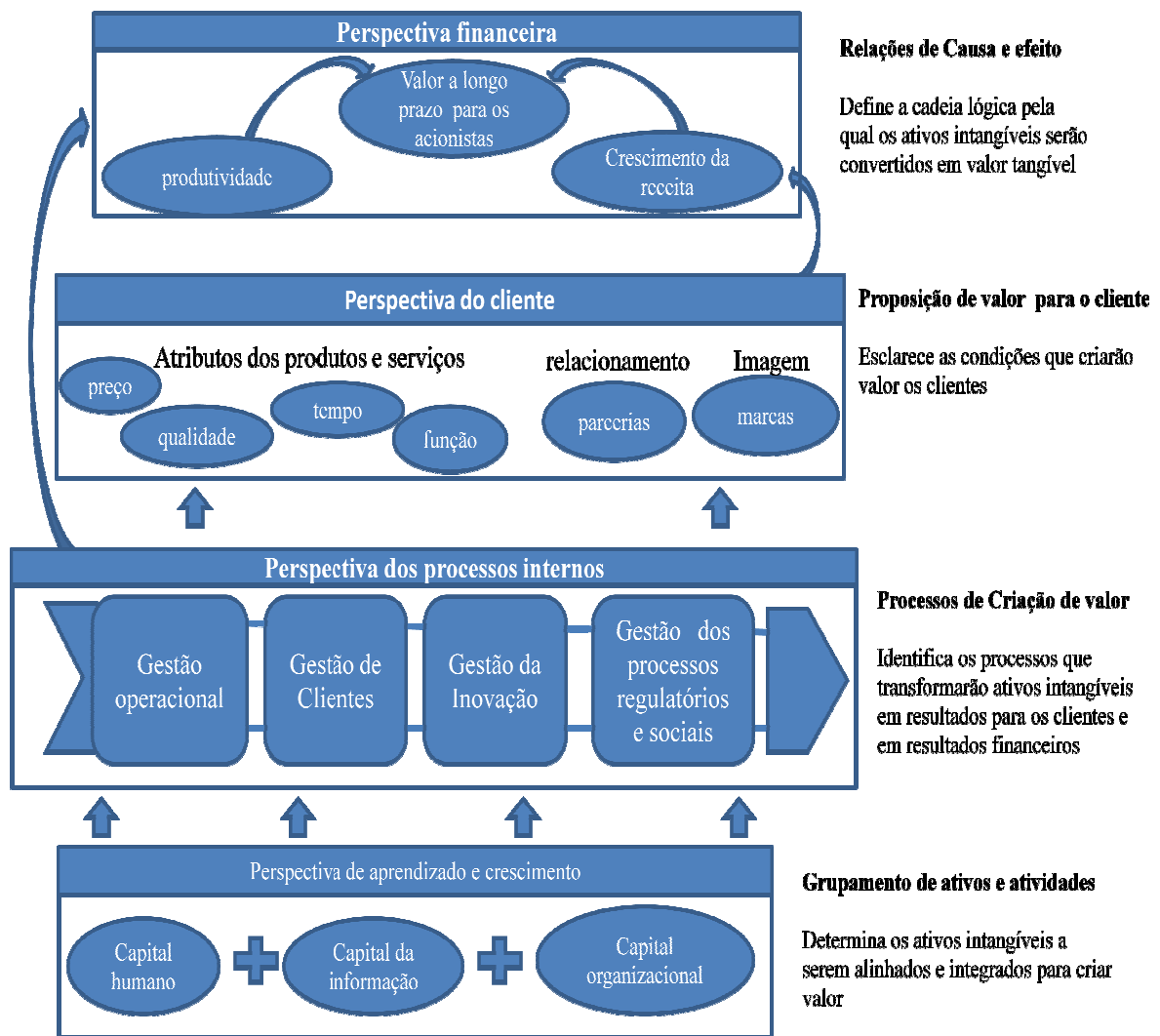
As perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton (2004) são denominadas como financeira, do cliente (ou dos *stakeholders*), dos processos internos e perspectiva de

⁵ Nomenclatura criada por Kaplan e Norton (1997, p. VIII) para medir o desempenho nos vários aspectos organizacionais. As medidas ocorrem através de indicadores organizados em quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e crescimento e aprendizado. O termo "balanceado" foi usado para demonstrar a necessidade de equilíbrio entre as medidas de longo e curto prazo, entre as financeiras e não financeiras e entre as tendências e ocorrências.

⁶ Kaplan e Norton (2004) representaram graficamente as quatro perspectivas da estratégia. Segundo eles, a representação tem com função facilitar a visualização da estratégia e o relacionamento entre as perspectivas, enfatizando a necessidade de atuarem em conjunto. Esta representação gráfica foi denominada como "mapa estratégico."

crescimento e aprendizado. Para os autores, as estratégias da organização devem produzir relações de causa e efeito que perpassem todas as perspectivas, fornecendo uma linguagem comum entre as diversas equipes da organização.

Figura 5: Mapa estratégico genérico no *Balanced Scorecard*



Fonte: KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.33

Das quatro perspectivas, conforme os autores, a mais importante para produzir valor para a organização, é perspectiva de Crescimento e Aprendizado, pois engloba os ativos intangíveis⁷ da organização.

⁷ Kaplan e Norton (2004) definem como ativos intangíveis os recursos da perspectiva de Crescimento e Aprendizado. Nesta perspectiva, os autores incluem os capitais humanos, da informação e organizacional. Estes capitais englobam temas como as pessoas da organização, suas habilidades, talentos, conhecimentos, cultura,

A cadeia de causa e efeito da produção de valor inicia-se nos ativos intangíveis (capital humano, banco de dados, sistemas de informações, cultura, recursos de inovação), que potencializam os processos internos (perspectivas dos processos internos) para então entregar a proposta de valor aos clientes. (KAPLAN; NORTON, 2004)

Segundo Kaplan e Norton, (2004), 75% do valor de mercado de uma empresa se concentra nos ativos intangíveis. Devido esse alto valor concentrado, as estratégias da organização devem prioritariamente refletir a mobilização e o alinhamento dos ativos intangíveis para atingir a proposta de valor da organização.

A Figura 6 apresenta um mapa estratégico simples para instituições públicas. Ele apresenta as relações de causa e efeito nas diversas perspectivas, bem como o resultado na proposta de valor entregue aos clientes.

Como se observa, não há uma perspectiva financeira para as organizações públicas, uma vez que esta perspectiva não é o objetivo dessas instituições. Como apontam Kaplan e Norton (2004), no caso das instituições públicas, ao atenderem as necessidades dos clientes-alvo, elas cumprem sua missão e sendo assim, devem ser trabalhadas em apenas três perspectivas estratégicas: do cliente; dos processos internos e de crescimento e aprendizado.

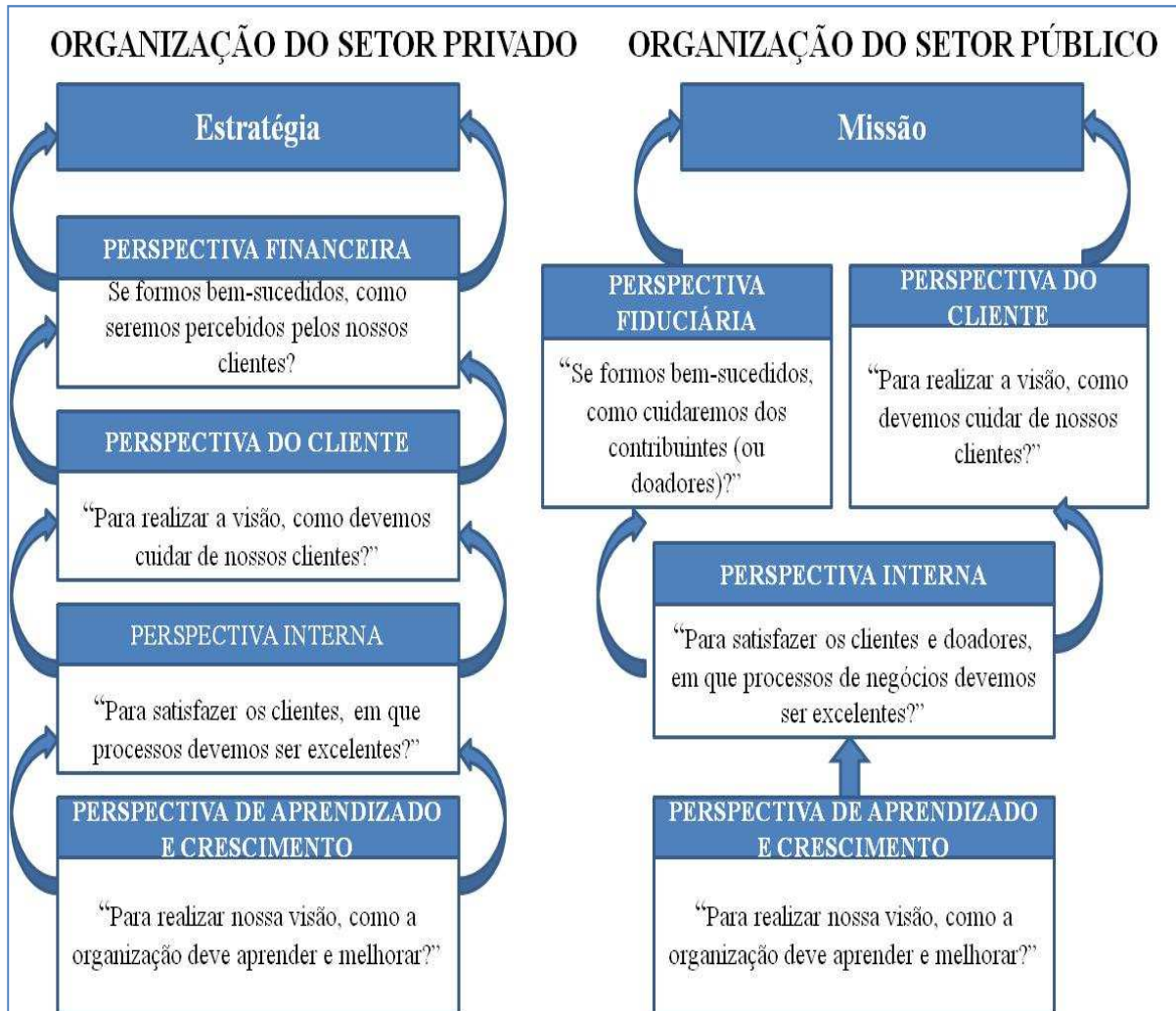
2.2.1 Perspectiva dos clientes

Conforme Kaplan e Norton (2004, p.40), a estratégia organizacional descreve como a organização entrega valor diferencial e sustentável para os clientes. Nesta perspectiva a direção da organização identifica os clientes que devem ser atendidos, os objetivos do negócio e os indicadores que mensuram e acompanham os resultados entregues. Ainda segundo os autores, a estratégia deve conter indicadores como: (a) satisfação dos clientes; (b) retenção de clientes; (c) conquista de clientes; (d) rentabilidade dos clientes; (e) participação de mercado e; (f) participação nas compras dos clientes.

Para Kaplan e Norton (2004, p.43) somente após identificar os clientes-alvo, a organização pode "[...] identificar os objetivos e os indicadores da proposição de valor." As proposições de valor de cada organização se modificam para atender os clientes e podem ser

algo como a melhor compra, preço total mais baixo, inovação e liderança do produto, soluções completas para clientes, aprisionamento, entre outros.

Figura 6: Mapa estratégico do modelo simples de criação de valor



Fonte: KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.8)

Além disso, para cada uma destas proposições de valor, são utilizados indicadores adequados para mensurar e acompanhar os resultados desejados, tais como velocidade, tamanho, exatidão, consumo de energia, quantidade de produtos únicos e outros. Os indicadores devem traduzir a estratégia de forma tangível.

Albrecht (1992), Tschohl, Steve (1996) e Marques (1997 *apud* MEDEIROS, 2002, p.15) definem cliente como “[...] a pessoa que compra produtos das empresas para

consumo próprio ou distribuição dos mesmos." Já para Kalof (1999, p.96 *apud* MEDEIROS, 2002, p.15) cliente é um "[...] comprador regular de mercadorias ou serviços."

A partir da década de 80 iniciou-se a utilização do conceito de cliente na administração pública. Conforme Coutinho (2000, p.40) esse modelo foi inspirado na administração privada, porém com distinções tais como a preocupação com o interesse público. A administração pública burocratizada e voltada para o Estado substitui-se por uma administração pública gerencial, vinculada aos interesses dos cidadãos e da sociedade.

Osborne e Gaebler (1994 *apud* COUTINHO, 2000, p.43) afirmam que o modelo surge da necessidade de substituição da tradicional administração pública, onde os gestores ignoram os clientes porque eles não têm alternativas para os serviços oferecidos pelo governo. Segundo os autores, na administração pública gerencial, os administradores seguem as práticas administrativas bem-sucedidas das organizações privadas. Isso resulta em serviços públicos eficientes e voltados para os resultados, agradando os usuários do serviço.

Entretanto, essa forma de governo orientado para o cliente encontra críticas. Hirschmann (1999 *apud* COUTINHO, 2000, p.43) relaciona três categorias de críticas à administração pública gerencial:

1ª) O conceito de cidadão-cliente faz com que o público deixe de ser proprietário da coisa pública para se transformar em cliente do governo. O foco no cliente transforma o governo em um instrumento de consumo e de satisfação individual, tornando secundário o sentido de comunidade;

2ª) As relações entre governo e sociedade são muito complexas para serem resumidas na idéia de um cidadão-cliente. Os "[...] incentivos dos servidores públicos em responder às demandas do cliente são muito diferentes dos incentivos do setor privado. Enquanto no setor privado o motivo são os negócios, no setor público os motivos são muito variados."

3ª) O governo e suas agências têm múltiplos clientes com múltiplos níveis de interesse. Os supostos clientes da administração pública teriam opiniões e demandas diversas, no relacionamento com o governo. Como resultado, "os clientes podem dirigir o governo em diferentes, e muitas vezes opostas direções."

Apesar das críticas, alguns autores insistem na idéia do cliente no serviço público e reputam as críticas como confusão conceitual. Osborne e Plastrik (1997 *apud*

COUTINHO, 2000, p.45) afirmam que é necessário distinguir as definições seguintes para esclarecer a confusão:

Clientes primários: indivíduo ou grupo cujo trabalho da administração pública é primordialmente desenhado para ajudar. Clientes secundários: outros indivíduos ou grupo cujo trabalho da administração pública é desenhado para beneficiar, mas menos diretamente do que os clientes primários. *Compliers*: aqueles que devem se submeter a leis e regulamentações, por exemplo, o contribuinte em relação à Receita Federal. *Stakeholders*: indivíduos ou grupos que têm interesse no desempenho do sistema ou organização pública, por exemplo, os professores nas escolas.

Assim, o conceito de cliente é válido na administração pública desde que haja influência direta do cidadão sobre os resultados do serviço prestado pela administração pública. Por outro lado, na formulação de políticas públicas e do governo, o conceito de cliente não seria válido, pois se "[...] trata de aspectos relacionados à cidadania." (COUTINHO, 2000, p.45)

Ainda segundo Coutinho (2000, p.46), atualmente há uma combinação dos conceitos de mercado e de cidadania. Sendo assim, o termo cidadão tornou-se mais apropriado, incluindo-se nele aqueles que se beneficiam direta ou indiretamente de um serviço. Assim, destaca que:

A administração pública voltada para o cidadão pode ser definida como um modelo gerencial cujo objetivo é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários. [...] a administração pública voltada para o cidadão (*citizen-centred service*) é diferente da administração centrada no cliente (*customercentred service*). Os cidadãos podem ser ou não usuários de serviços públicos específicos, mas são parte de toda uma comunidade e, portanto, contribuem e recebem benefícios da administração pública.

Por último, Kaplan e Norton (1997; p.86) distinguem dois tipos de clientes nas empresas privadas: (1º) clientes-imediatos e; (2º) clientes-alvo. Segundo eles, o primeiro grupo é composto de "[...] empresas que compram os produtos ou serviços e depois os revendem para os seus próprios clientes." O segundo grupo compõe-se dos "[...] clientes dos clientes, quase sempre os clientes finais."

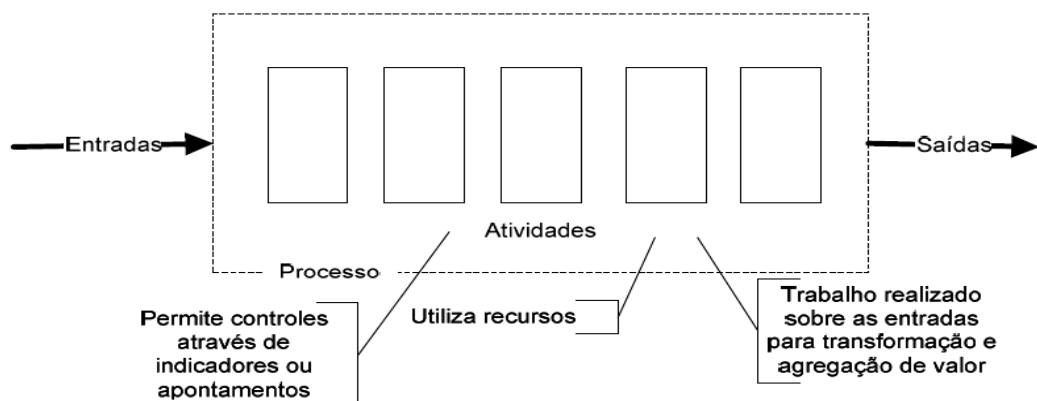
Dos conceitos apresentados por Kaplan, Norton (1997; 2004) e Coutinho (2000), verifica-se que, na perspectiva dos clientes, devem ser observadas estratégias que objetivem atender as demandas dos clientes imediatos e também dos clientes alvo.

2.2.2 Perspectiva dos processos internos

Para Davenport (1994, p.06-07) processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas que resultam em um produto específico para um determinado cliente ou mercado. Acrescenta que um processo é uma "[...] ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para ação."

Santos (2009) define processos como "[...] um conjunto de atividades que recebe entradas, utiliza recursos, agrega valor a estas entradas e fornece um resultado final cujo valor é superior ao das entradas." Acrescenta que os processos devem ser controlados através de indicadores (Fig. 7)

Figura 7: Processo de agregação de valor



Fonte: PALL, G. A. **Quality Process Management**. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 198, *apud* Santos (2009)

Hammer e Champy (1994 *apud* GONÇALVES, 2000, p.06) definem que "[...] processo é um grupo de atividades realizadas em uma seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes."

Verifica-se que a definição de processos modifica-se de acordo com o autor e conforme o enfoque abordado. Gonçalves (2000) observa que todos os conceitos geralmente apresentam a idéia de um fluxo contínuo de entradas (insumos) que transformadas internamente, resultam em saídas de valor para os clientes. Entretanto, adverte que alguns processos não têm uma estrutura de "início e fim" claramente definidos e podem, inclusive,

serem processos de enorme impacto na vida das organizações. Cita como exemplo os processos ligados à sucessão e avaliação de pessoal.

As definições apresentadas apresentam os processos como algo que objetiva produzir valor aos clientes, através de produtos ou serviços. Neste sentido, Kaplan e Norton (2004) afirmam que se cria valor para os clientes através dos processos internos de negócio.

Gonçalves (2000) classifica os processos em cinco tipos principais de acordo com o grau de abstração, desde aqueles com fluxo claramente definido, até os processos mais abstratos (quadro 1).

Quadro 1: Espectro dos principais modelos de processo

Tipo de conceito de processo.	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processo de fabricação industrial	<i>Inputs</i> e <i>output</i> claros; atividades discretas; fluxo observável; desenvolvimento linear; seqüência de atividades.
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	Início e final claros; atividades discretas; seqüência de atividades.
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa; redesenho de um processo; aquisição de outra empresa	Caminhos alternativos para o resultado; nenhum fluxo perceptível; conexão entre atividades.
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial; Negociação salarial	Sem seqüência obrigatória; nenhum fluxo perceptível.
Mudança de estados	Diversificação de negócios; mudança cultural da empresa	Evolução perceptível por meio de indícios; fraca conexão entre atividades; duração apenas prevista; baixo nível de controle possível.

Fonte: GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, n.1, v.40, jan./mar. 2000, p.7.

Para Kaplan e Norton (2004), os processos agrupam-se de acordo com seus objetivos, em processos de gestão operacional, processos de inovação, processos de gestão de clientes e processos regulatórios e sociais.

Os processos de gestão operacional são aqueles rotineiros da organização e através dos quais se entregam produtos ou serviços aos clientes.

Quadro 2: Processos de gestão operacional da perspectiva dos processos internos

Objetivos	Subprocessos	Atividades
Reduzir o Custo Total de Propriedade	Desenvolver e sustentar relacionamento com fornecedores	Reduzir custos de compra e custo para executar as atividades de aquisição
		Aumentar a qualidade dos bens e serviços fornecidos
		Aumentar a capacidade de fornecimento <i>Just in time</i>
		Terceirizar serviços e funções que não são o foco do negócio.
		Integrar os produtos e serviços dos fornecedores como os próprios serviços com o objetivo de reforçar a própria proposição de valor para os clientes
Produzir processos operacionais eficientes, de alta qualidade e responsivos, que produzem bens e serviços utilizados pelos clientes da organização.	Produzir serviços	Reduzir os custos de produção
		Melhorar continuamente os processos
		Melhorar a responsividade dos processos
		Melhorar a utilização do ativo fixo
Entrega de produtos e serviços aos clientes que abrangem os custos, a qualidade e os prazos de entrega.	Distribuir serviços aos usuários	Reduzir custos de servir
		Entregar com responsividade aos clientes
		Aumentar a qualidade
Reduzir os riscos inerentes a atividade	Gerenciar riscos	Redução do Risco operacional
		Redução do risco financeiro

Fonte: KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Os Processos de gestão de clientes são voltados para identificar o público-alvo, potencializar a relação da empresa com esse público, reter clientes, e aumentar o relacionamento.

Quadro 3: Processos de Gestão de clientes da perspectiva dos processos internos

Objetivos	Subprocessos	Atividades
Conquistar, sustentar e cultivar relacionamentos produtivos e duradouros com os usuários alvo (Adaptado de Kaplan; Norton)	Selecionar usuários alvo	Identificar segmentos de clientes, a proposição de valor e criar uma imagem de marca que atraia esse segmento
	Conquistar usuários	Comunicar e atrair clientes potenciais, converter clientes potenciais em clientes efetivos
	Reter usuários	Garantir a qualidade e corrigir problemas para transformar clientes em "fãs-ardorosos", altamente satisfeitos
	Cultivar relacionamento com usuários	Conhecer e construir relacionamentos, aumentando a participação da empresa nas compras do usuário

Fonte: KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.107-p.130

Os processos de inovação são responsáveis por conduzir a organização a novos produtos ou serviços e se destinam a ampliar a base de clientes ou a participação de mercado da empresa.

Quadro 4: Processos de inovação da perspectiva dos processos internos

Objetivos	Subprocessos	Atividades
Antecipar-se às futuras necessidades dos clientes. Descobrir e desenvolver novos produtos e serviços mais eficazes e/ou mais seguros Kaplan; Norton	Identificar oportunidades	Antecipar-se às futuras necessidades dos clientes; descobrir e desenvolver novos produtos e serviços mais eficazes e/ou mais seguros.
	Gerenciar Portfólio	Gerenciar ativamente o portfólio de produtos e ofertas, destacando-se nas inovações e no posicionamento, desempenho.
		Ampliar a atual plataforma de produtos para mercados novos existentes
		Estender o portfólio de produtos, por meio de colaboração.
	Projetar e desenvolver novos produtos e serviços	Desenvolvimento do conceito de novos produtos; planejar o produto; engenharia detalhada do produto e do processo.
Lançar novos produtos e serviços no mercado	Fazer a produção piloto; finalizar especificações; produção em pequena escala; atuação da área de <i>marketing</i> para vender o produto;	

Fonte KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.138- p.166

Os Processos regulatórios e sociais dão legitimidade às empresa para continuar operando nas comunidades onde se encontram. Esses processos vão além da obediência de normas e leis, abrangendo todas as ações que criam uma reputação positiva da empresa perante a sociedade. São ações que envolvem meio ambiente, segurança, saúde, práticas trabalhistas e investimentos na sociedade.

Quadro 5: Processos regulatórios e sociais da perspectiva dos processos internos

Objetivos	Subprocessos	Atividades
Cumprir os padrões mínimos impostos pelas legislações locais e nacionais ou superar o desempenho imposto pelas regulamentações para alcançar níveis de reputação nas comunidades em que operam.	Práticas trabalhistas	Determinar as práticas trabalhistas que reforçam aspectos estratégicos da organização.
	Segurança e Saúde	Aumentar a produtividade e diminuir o número de dias parados.
	Desempenho Ambiental	Reduzir os acidentes ambientais, com melhorar da saúde e segurança dos empregados. Evitar processos judiciais e prejuízos à imagem da empresa.
	Investimentos na comunidade	Melhorar a qualidade do ambiente das pessoas e de negócios em que as empresas operam.

Fonte: KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.167-p.200

Especificamente sobre os processos regulatórios e sociais, para Kaplan e Norton (1997, p.133; 2004, p.45) não se trata de filantropia, mas produzir uma imagem positiva da organização perante a comunidade onde serve e que impacta na "[...] captação de recursos humanos mais eficazes e eficientes." Além disso, completam que capacidade de melhoria nos serviços, emana cada vez mais dos funcionários da linha de frente, sendo necessário um recrutamento criterioso.

Cada grupamento de processos relacionado subdivide-se em subprocessos e atividades. A relação das atividades e seus respectivos objetivos foram apontados nos quadros 2 a 5.

Devido ao grande número de processos, subprocessos e atividades, as empresas devem se concentrar nos poucos processos críticos que produzem maior impacto na estratégia

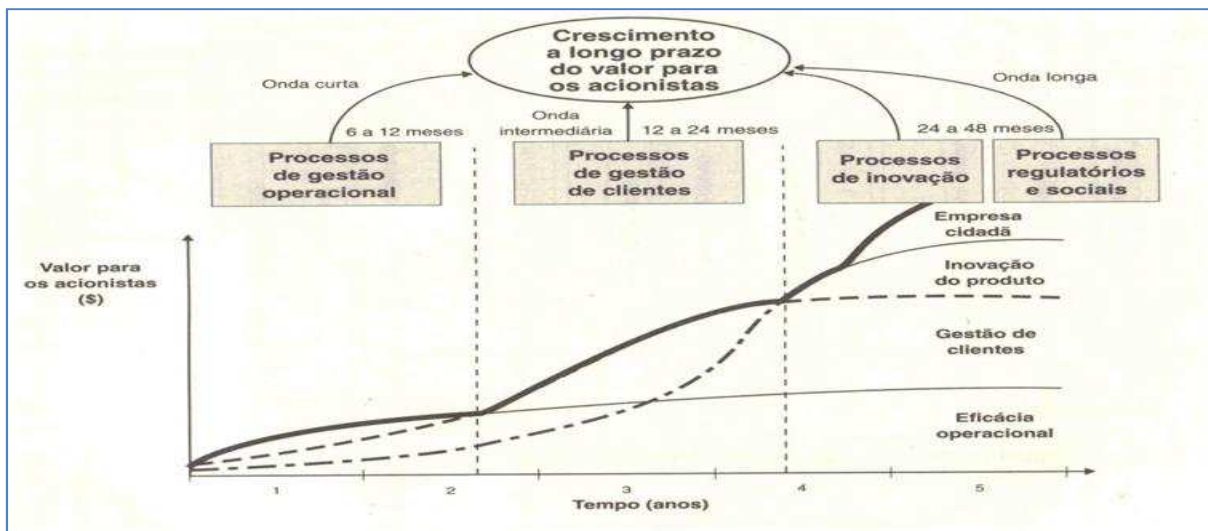
e que fornecem a proposição de valor aos clientes. Estes poucos processos selecionados são chamados de temas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (2004) recomendam selecionar no mínimo um processo de cada grupamento para se obter um balanceamento de estratégias de curto e longo prazo (Fig. 8). Este balanceamento produz valor sustentável no tempo para aos clientes e acionistas.

Isso decorre do fato que a estratégia em cada um dos grupamentos dos processos apresenta melhorias em momentos diferentes. Alguns processos apresentam resultados em até um ano, enquanto em outros os resultados serão percebidos em cinco anos após o início da sua implantação.

Além disso, a seleção de processos em cada aérea diminui a complexidade da estratégia e estabelece uma forma lógica de propor valor aos clientes (KAPLAN; NORTON 2004).

Figura 8: Valor dos processos internos ao longo do tempo



Fonte: KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.51

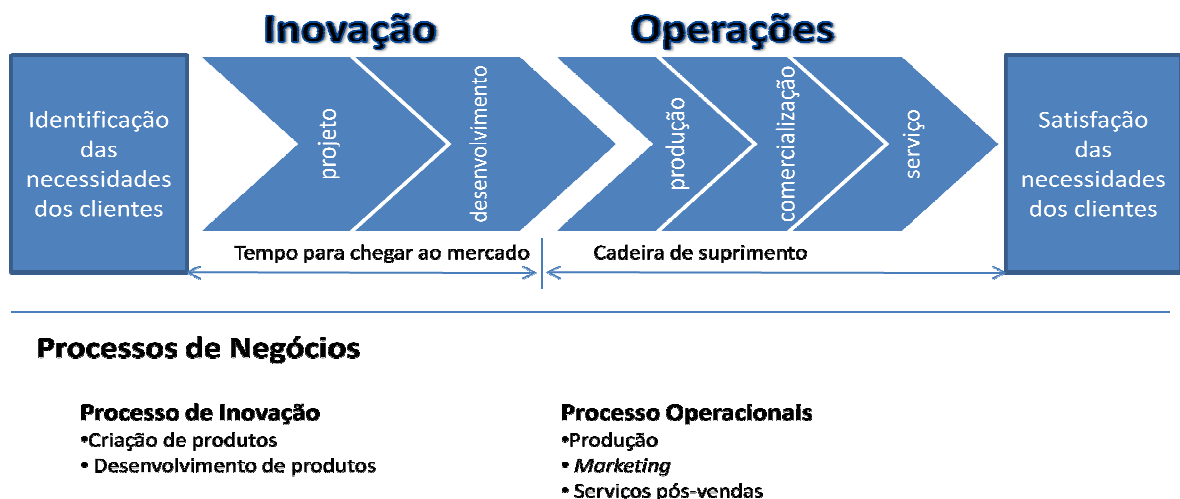
Entretanto, Kaplan e Norton (2004) observam que apesar da importância dos processos internos, a estratégia não pode ser vista isoladamente e aplicada somente aos processos, mas deve permear toda a organização nas diversas perspectivas.

Para os autores, deve haver um processo contínuo e lógico que modifique toda a cadeia de valor, desde a linha de frente até a alta direção. Isso implica que a estratégia abranja as perspectivas de crescimento e aprendizado e do cliente.

Neste sentido, os resultados dos processos internos são suportados pelo desenvolvimento do capital humano e das informações organizacionais que dêem suporte a estes processos. O desempenho excepcional nos processos internos com suporte nos ativos intangíveis é que determinará o sucesso da estratégia.

Além disso, é necessário identificar novos processos que entregam a propostas de valor. Os processos de inovação devem, então, ser incorporados aos processos internos para se obter novos produtos e os serviços desejados pelos clientes (Fig. 9).

Figura 9: A perspectiva da cadeia de valor dos processos



Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.p.28

2.2.3 Perspectiva de crescimento e aprendizado

A perspectiva de crescimento e aprendizado contempla os ativos intangíveis das organizações, os quais são imprescindíveis para a criação de valor sustentável. Os recursos intangíveis representam as capacidades, informações e cultura necessária para as organizações implementarem uma determinada estratégia.

Stewart (1991; 1998 *apud* KAPLAN; NORTON, 2004, p.207) definem os ativos intangíveis como o "[...] conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial e como as "[...] capacidades dos empregados da empresa para satisfazerem as necessidades dos clientes." As definições apresentadas mostram que os ativos intangíveis agrupam características subjetivas, o que dificulta o seu gerenciamento. Kaplan e Norton (2004, p.53) organizam os ativos intangíveis em três categorias: (1º) capital Humano; (2º) capital da informação; (3º) capital organizacional:

Capital Humano: A disponibilidade de habilidades, talento, *know-how* necessários para sustentar a estratégia. Capital da informação: A disponibilidade de sistemas, redes e infra-estrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia. Capital organizacional: A capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia.

Para Kaplan e Norton (2004, p.53), todas as organizações tentam de alguma forma desenvolver os ativos intangíveis, porém a maioria não os alinha com a estratégia, restringindo-se a fazer afirmativas genéricas do tipo "[...] precisamos desenvolver nosso pessoal."

Isso contrasta com a importância dos ativos intangíveis. Atualmente 75% do valor de uma organização provêm dos ativos intangíveis e devido a esta importância, a estratégia organizacional deveria tratar "[...] explicitamente da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis." (KAPLAN; NORTON, 2004, p.5)

Apesar da importância, o valor dos ativos intangíveis é contextual, pois necessita de uma estratégia organizacional que faça uso destes recursos. Pode ocorrer que um ativo intangível importante em uma organização não o seja em outra, por nada acrescentar à estratégia adotada.

Outro ponto a destacar é o valor indireto dos ativos intangíveis. Eles não produzem impacto direto sobre os resultados, entretanto seu valor ocorre através de relações de causa e efeito. Um ativo intangível alinhado com a estratégia potencializa processos internos que por sua vez concretizam a proposta de valor entregue aos clientes.

De igual forma, "o valor dos ativos intangíveis emerge de sua combinação eficaz com outros ativos tangíveis e intangíveis." Para exemplificar, Kaplan e Norton (2004, p.32) explicam que um treinamento em qualidade será proveitoso quando os empregados

disponham de recursos como acesso a dados detalhados no tempo certo e produzidos por sistemas de informação orientados para processos.

Por fim, Kaplan e Norton (1997) concluem que os objetivos da perspectiva de crescimento e aprendizado representam os vetores para obtenção de resultados excelentes nas demais perspectivas, porém são investimentos de longo prazo.

Isso se opõe às organizações tradicionais, onde normalmente os investimentos no aumento da capacidade de pessoal são vistos como despesas financeiras e são os primeiros cortes de investimentos diante das dificuldades. As consequências surgem no longo prazo, pois ocorre a diminuição da capacidade organizacional dos funcionários e dos sistemas.

Kaplan e Norton (1997, p.133) asseguram que, se as organizações quiserem crescer além do padrão atual, não basta acatar os padrões estabelecidos pela elite da organização. É preciso ouvir os funcionários da linha de frente, pois cada vez mais as idéias de melhorias nos processos originam-se nestes funcionários. Por consequência, surge a necessidade de pessoal criteriosamente bem treinado e recrutado, adequado a estratégia da organização.

2.4. Indicadores de desempenho nas diversas perspectivas estratégicas do *Balanced Scorecard* (BSC)

Implementar uma estratégia não é uma tarefa simples, especialmente em grandes organizações. Diante da dificuldade, as organizações precisam de dispositivos que comuniquem e facilitem o entendimento da estratégia em todos os setores, da linha de frente aos altos executivos.

Kaplan e Norton (1997, p.25) sugerem como ferramenta para esse objetivo, um conjunto de indicadores que mensure a implementação da estratégia, em todas as quatro perspectivas. Estes indicadores funcionarão como "[...] um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle."

Viana (2004 *apud* ABREU; 2009, p.59) define indicadores como "[...] dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos e/ou serviços) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo."

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.21) medir é uma tarefa essencial, pois o "[...] que não é medido não é gerenciado." Os indicadores devem ser utilizados para acompanhar e melhorar resultados ao longo do tempo. Uma organização que deseja sobreviver atualmente, deve dispor de sistema de gestão e medição do desempenho por indicadores que derive e reflita suas estratégias.

Para atingir estes objetivos, os autores propõem um sistema de indicadores em quatro perspectivas estratégicas (perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e de crescimento e aprendizado). Esses indicadores comunicam os objetivos estratégicos e identificam o pequeno número de temas estratégicos que concretizam a estratégia. Este sistema de indicadores recebe o nome de *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1997, p.21):

O balanced scorecard preserva os indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, dos processos internos, dos funcionários e sistemas, ao sucesso financeiro a longo prazo.

Para os autores do BSC, os executivos de uma empresa costumam exercer suas carreiras em uma única área funcional da organização, e como consequência, desconhecem outras áreas da organização. Isso é especialmente forte em empresas muito departamentalizadas, o que prejudica o processo decisório. Neste caso, o BSC ajuda na comunicação e integração da organização (KAPLAN; NORTON, 1997, p.12-13):

Quando executivos de áreas funcionais diferentes, principalmente em empresas que, historicamente constituem silos funcionais isolados, tentam trabalhar em equipe, surgem pontos cegos, áreas de relativa ignorância em torno dos quais é difícil formar equipes e criar consenso, porque há pouco conhecimento dos objetivos globais da empresa e da contribuição e integração das diferentes unidades funcionais.

Dessa forma, um sistema de indicadores e metas integra departamentos e executivos em torno da formulação e execução das estratégias para refletir a satisfação ou superação das expectativas dos clientes, atuais e futuros, e buscar um desempenho excepcional (KAPLAN; NORTON, 1997, p.14).

Cada uma das perspectivas possui objetivos que são mensurados e descritos através de indicadores do *Balanced Scorecard*. Como consequência, o BSC comunica a estratégia a todos os membros da organização, refletindo-se em um plano de ação que indicará as iniciativas estratégicas e os recursos necessários. O BSC bem sucedido é aquele que contém um conjunto de medidas financeiras e não financeiras para comunicar a estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997, p.154)

Segundo os autores, o sistema de mensuração deve motivar executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da unidade de negócios. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em unidades de medidas têm mais chances de sucesso, porque conseguem transmitir objetivos e metas, concentrando forças nos vetores críticos, alinhando investimentos, iniciativas e ações para concretizar as estratégias.

Ainda segundo Kaplan e Norton, (2004, p.154) o BSC permite:

a) descrever a visão de futuro da empresa para toda a organização, "[...] criando aspirações compartilhadas";

b) mostrar a todos como podem contribuir com o sucesso organizacional. Sem o BSC, cada departamento age isoladamente e não contribui para a meta global;

c) o BSC foca os esforços de mudança, se adequadamente identificadas as mudanças necessárias.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.155-157), para atingir estes objetivos, o BSC deve atender três princípios:

1º) Explicitar as relações de causa e efeito: as estratégias provocam relações de causa e efeito decorrentes das ações implementadas pelos executivos em todas as perspectivas estratégicas. Elas constituem hipóteses sobre os resultados alcançados por uma determinada ação. Podem ser descritas em afirmativas do tipo "se-então". O BSC deve explicitar as hipóteses que resultam nos objetivos desejados (KAPLAN; NORTON; 1997; p.32).

Um *balanced scorecard* bem elaborado deverá contar a história da estratégia da unidade de negócios, identificando e tornando explícitas as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados. Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma

cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios da empresa.

2º) Combinar medidas essenciais de resultados e vetores de desempenho: Estas duas medidas são complementares e conciliam resultados e tendências. As medidas de resultado expressam ocorrências "[...] como lucratividade, participação no mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários", sendo comuns a várias estratégias da empresa ou de setores diferentes.

Os vetores de desempenho são indicadores de tendência e específicos para uma determinada unidade de negócios. Expressam como os resultados devem ser alcançados e indicam antecipadamente a correta implementação da estratégia. Para Kaplan e Norton (1997, p.156) o BSC deve combinar tanto medidas de resultados quanto as medidas de tendência.

3º) Ter relação com os fatores financeiros: Para Kaplan e Norton (1997, p.157) todo programa de melhoria deve ter em mente os resultados financeiros e os benefícios para os clientes. Os programas de melhoria não podem ser um fim em si mesmo, pois correm o risco de não produzir os resultados de desempenho para os clientes e conseqüentemente, não há o retorno financeiro desejado.

No caso das instituições do setor público e sem fins lucrativos, para Kaplan e Norton (1997; p.25; 2004, p.59) o objetivo maior é "[...] fornecer valor para os constituintes e cidadãos, não para os acionistas."⁸ Os autores também apontam que os indicadores devem refletir as estratégias que entregam a proposta de valor aos clientes.

Para Dinsdale e Marson (1999 *apud* NASSUNO, 2000, p.79) no setor público deve haver principalmente indicadores que resultem em aperfeiçoamento dos serviços prestados. Secundariamente, indicadores de satisfação dos usuários. Gilbert *et al* (1998 *apud* NASSUNO, 2000, p.79) argumentam que, no caso do serviço público, indicadores de

⁸ Ver Kaplan e Norton (2004, p. 426-456) para exemplos de BSC e Mapas Estratégicos aplicados em instituições do setor público, como polícia, departamentos de governo, órgãos de defesa nacional entre outros.

qualidade do serviço só fazem sentido se asseguram direitos. Não faz sentido o uso de indicadores de satisfação em serviços em que o usuário não tem escolha.⁹

Por fim, para Kaplan e Norton (1997, p.21; p.30), um sistema adequado de indicadores "[...] não são apenas conjuntos de indicadores críticos ou fatores-chaves de sucesso [...] mas devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que reforcem mutuamente." Para eles, se as empresas quiserem "[...] sobreviver e prosperar na era da informação, devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades."

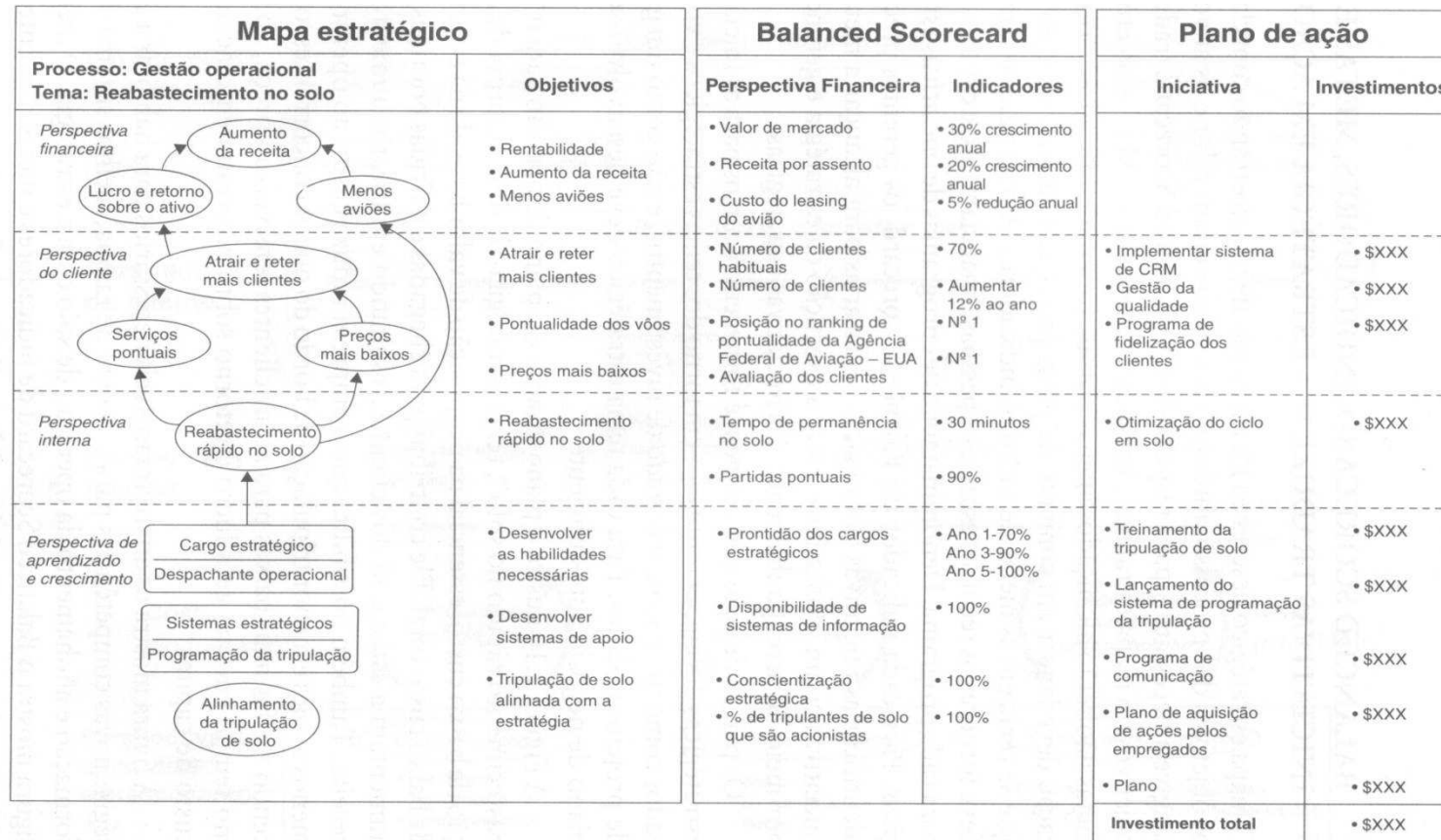
A Figura 10 ilustra o BSC de um tema estratégico nas perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e de crescimento e aprendizado. A figura esclarece as estratégias (hipóteses) das relações de causa e efeito a partir da perspectiva de crescimento e aprendizado (observar sentido das setas indicativas).

Os objetivos de cada perspectiva estão descritos à direita da figura 10 e resultam em indicadores do *Balanced Scorecard* (metas a serem atingidas). A partir do conhecimento das metas, é possível traçar o plano de ação, onde se prevê as iniciativas e os recursos necessários para concretizá-las. Observa-se que os objetivos em cada perspectiva são condições necessárias para a perspectiva seguinte, em uma relação de causa e efeito. O sistema concebido comunica a estratégia para toda a organização e de forma setorizada permite toda organização trabalhar alinhada para obter os resultados desejados.

Nesta seção foi discorrido sobre as diversas perspectivas estratégicas aplicáveis em organizações de serviços e as características que indicam o desempenho do serviço. Destacou-se que a produção de valor ocorre pelos processos internos das empresas. Na próxima seção será apresentado o radiopatrulhamento aéreo como um serviço da PMMG e, portanto, detentor de processos internos que entregam uma proposta de valor para os usuários.

⁹ No sentido empregado pelo autor, não fariam sentido indicadores de satisfação para os detidos pela polícia ou para os detentos em um presídio. Neste caso, indicadores deveriam refletir se os presos foram tratados de acordo com o que prescreve a lei ou para verificar a efetividade do serviço prestado.

Figura 10: Mapa estratégico com processos, ativos intangíveis, metas e iniciativas necessárias para executar parte da estratégia



Fonte: KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. P.56

3 SERVIÇO DE RADIOPATRULHAMENTO AÉREO DA PMMG

Nessa seção, o radiopatrulhamento aéreo é apresentado como um serviço que entrega valor às diversas Unidades operacionais da PMMG em Belo Horizonte. Será relacionado o conjunto de características que determina a proposta de valor do serviço e que são avaliadas pelos usuários.

3.1 Caracterização do serviço de radiopatrulhamento aéreo¹⁰

No Brasil a atividade aérea é regulamentada pelo Código Brasileiro de Aeronáutica, com base em determinação do art. 22 da constituição federal¹¹. O código aeronáutico define as normas referentes à navegação aérea, tráfego aéreo, infra-estrutura aeronáutica, a aeronaves, tripulação, jornadas de trabalho, e outros temas relacionados ao voo (BRASIL, 1986).

Especificamente sobre a utilização de aeronaves na atividade policial, os requisitos de operação estão contidos na Regulamentação Brasileira de Homologação Aeronáutica n. 91 - subparte K (RBHA - 91), que trata das operações aéreas de segurança pública e/ou de defesa civil. A norma define a utilização de aeronaves na segurança pública (BRASIL, 2003) como:

As operações aéreas de segurança pública e/ou de defesa civil compreendem as atividades típicas de polícia administrativa, judiciária, de bombeiros e de defesa civil, tais como: policiamento ostensivo e investigativo; ações de inteligência; apoio ao cumprimento de mandado judicial; controle de tumultos, distúrbios e motins; escoltas e transporte de dignitários, presos, valores, cargas; aero médico, transportes de enfermos e órgãos humanos, resgate; busca, salvamento terrestre e aquático; controle de tráfego rodoviário, ferroviário e urbano; prevenção e combate a incêndios; patrulhamento urbano, rural, ambiental, litorâneo e de fronteiras; e outras operações autorizadas pela ANAC.

¹⁰ Para mais informações sobre o radiopatrulhamento aéreo da PMMG, sugere-se a leitura de: Marques (2006), Lara (2004), Fontana (1996), Costa júnior (2003), Magalhães, (2009), Sampaio (2008), Silva neto (1986), Silva júnior (2005), Brandes (2005), Medeiros (2007), Marino (2007). Francisco (2006) e Anacleto (2007).

¹¹ "Art. 22. Compete privativamente à união legislar sobre: I- direito civil, comercial, penal, processual, eleitoral, agrário, marítimo, aeronáutico, espacial e do trabalho" (BRASIL, 1988)

Para a norma, aeronaves e tripulação policiais-militares são consideradas civis, e submetem-se a todas as exigências de tráfego e habilitação exigidos dos pilotos dos civis¹².

No entanto, devido ao tipo de missão em que são empregadas as aeronaves de segurança pública (Polícia Militar, Polícia Civil, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Corpos de Bombeiros Militares, Serviço de Atendimento Médico de Urgência (SAMU), Receita Federal) há certa flexibilidade no cumprimento da norma.

Essas organizações podem realizar procedimentos que não seriam normalmente permitidas às aeronaves civis particulares, como sobrevôo em baixa altura ou pouso em locais não regulamentados. Estas ações são proibidas às demais aeronaves, porém toleradas em caso de atendimento de ocorrências por aqueles órgãos.

O RBHA-91 (BRASIL, 2003) permite que a ANAC autorize condições especiais de operação que excepcionem as disposições gerais do regulamento, em operações aéreas de segurança pública e/ou de defesa civil, desde que o objetivo seja a proteção e o socorro público.

Essas condições especiais envolvem: (a) dispensas da confecção de relatórios; (b) permissão para pousos e decolagens em locais não homologados, não registrados e áreas de pouso eventual; (c) embarque ou desembarque de pessoas da aeronave com os motores em funcionamento.

No entanto, apesar das permissões, são responsáveis civil e criminalmente pelos danos que causarem durante sua atuação.¹³ A norma impõe requisitos mínimos para as instituições públicas que operam nas condições excepcionais. O comandante da aeronave

¹² O RBHA 91, sub-parte K, item 91.959, prevê que "As normas para obtenção e revalidação de licenças e habilitações para os tripulantes de um órgão são aquelas estabelecidas pelo RBHA 61 e estão sujeitos à supervisão do SERAC da área. Quantos as aeronaves, "devem cumprir os requisitos de aero navegabilidade estabelecidos pelo RBHA 22, RBHA 23, RBHA 25, RBHA 26, RBHA 27 ou RBHA 29, como aplicável à aeronave". (BRASIL, 2003)

¹³ O RBHA- 91 determina que as tripulações de aeronaves destinadas às operações aéreas de segurança pública e/ou de defesa civil sejam efetivos do órgão que opera a aeronave e oriundas de outros órgãos, devem estar operacionalmente subordinadas ao operador das aeronaves. Ainda exige que sejam obedecidos os seguintes itens: (a) o piloto em comando da aeronave deve possuir no mínimo licença de piloto comercial (PC ou PCH) e certificado de habilitação técnica para o tipo ou classe da aeronave que opera. (b) O segundo piloto em comando deve possuir no mínimo licença de piloto comercial (PCA ou PCH) e certificado de habilitação técnica para o tipo ou classe de aeronave que opera (A exigência do CHT pode ser dispensada quando o Comandante da aeronave possuir habilitação de INVH, INVA, PLA ou PLH). (c) Os demais tripulantes devem possuir habilitação técnica sob responsabilidade do órgão e o certificado de capacidade física equivalente ao de Operador de Equipamentos Especiais (d) estabelecer os padrões mínimos de treinamento das tripulações no que diz respeito às operações aéreas. (BRASIL, 2003)

deve fazer um criterioso gerenciamento dos riscos envolvidos, considerando, entre outros, se os riscos criados pela operação não irão agravar ainda mais situação.

Deve também verificar se a operação é válida em termos de custo-benefício e se os riscos da operação são aceitáveis face aos objetivos desejados, bem como se as tripulações envolvidas estão treinadas e aptas à execução da missão.

Cabe a cada instituição responsável, estabelecer os programas de treinamento e os procedimentos padrão de operação e de segurança de voo com a finalidade de normatizar a conduta das tripulações envolvidas

Além disto, sempre coordenando com as unidades locais do DECEA e sem que a operação aérea de segurança pública e/ou de defesa civil conflite com o tráfego aéreo existente no espaço aéreo envolvido.

Outro documento que sustenta uso de aeronaves na atividade policial é o Decreto Federal 88.777/83¹⁴ (BRASIL, 1983). Ele enumera em seu artigo 2º as competências das Polícias Militares:

[...] Policiamento Ostensivo - Ação policial, exclusiva das Polícias Militares em cujo emprego o homem ou a fração de tropa engajados sejam identificados de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento, ou viatura, objetivando a manutenção da ordem pública. São tipos desse policiamento, a cargo das Polícias Militares ressalvadas as missões peculiares das Forças Armadas, os seguintes:

- [...]
- de radiopatrulha terrestre e aérea;
- [...]

Além destas normas, o radiopatrulhamento aéreo, com uso de helicópteros deve obedecer à Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 100-4 (BRASIL, 2009). A norma estabelece as regras e procedimentos especiais de tráfego aéreo para helicópteros civis, enquadramento que se aplica às aeronaves da Polícia Militar.

Como se observa, a utilização de aeronaves na atividade policial deve obedecer a normas de naturezas diversas, inclusive tratados internacionais¹⁵.

Neste contexto de normas que o serviço de radiopatrulhamento aéreo é prestado pelas PMMG aos usuários. O serviço é concretizado através de uma das Unidades funcionais da instituição, o Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (Btl RpAer). Trata-se de

¹⁴ Regulamento para as policias militares e corpos de bombeiros militares.

¹⁵ Em 29maio1945, na cidade norte americana de Washington, o Brasil assinou a Convenção de Chicago ou Convenção da Organização de Aviação Civil Internacional (OACI), promovida pela ONU Chicago/ EUA, em 07dez1944, e ratificado pelo Decreto número 21.713 de 27 de agosto de 1946.

um serviço de natureza intangível, perecível, instantâneo, pessoal e não pode ser armazenado para uso posterior. Tem como missão entregar um serviços, o qual se denominou radiopatrulhamento aéreo.

A missão é a razão de existir de uma organização ou de uma unidade de negócios e contém as funções básicas que devem ser realizadas pela empresa. Contém as funções básicas ou aquelas atividades associadas ao objetivo do negócio e que são desenvolvidas para alcançar a visão de futuro definida (LIMA, 2008, p.64).

Consta do Plano Estratégico da PMMG que a missão é a razão de existir da instituição. A missão também fornece a indicação clara e objetiva do que se propõe para a toda organização ou especificamente para uma unidade que cumpre uma função na estrutura geral (MINAS GERAIS, 2009, p.15; KAPLAN; NORTON, 2004, p.34).

A missão do radiopatrulhamento aéreo deve considerar então o impacto desejável na sociedade ou no público específico que atende. O sucesso do radiopatrulhamento aéreo no cumprimento da missão é determinado pelo grau de eficiência e eficácia com que atende as necessidades de seus usuários (KAPLAN; NORTON, 1997; 2004).

A eficiência do radiopatrulhamento aéreo indica a capacidade de executar as estratégias e acompanhar resultados, enquanto a eficácia está associada à capacidade de pensar estrategicamente e definir a direção a seguir (LIMA, 2008, p.70).

Portanto, o radiopatrulhamento aéreo deve se compreender na missão geral da organização e estabelecer as particularidades que orientam a existência do serviço. Kaplan e Norton (1997, p.37) assinalam:

As declarações de missão e estratégia para os departamentos e unidades funcionais podem ser definidas segundo a lógica estabelecida para pela missão e estratégia da SBU [Unidade Estratégica de Negócios] e facilitarão seu cumprimento. Assim o *scorecard* da SBU desce progressivamente até os centros de responsabilidades locais dentro da SBU, fazendo com que todos trabalhem de forma coerente para a consecução dos objetivos da SBU.

A missão do radiopatrulhamento aéreo pode, pois, ser desenhada a partir de normas gerais que regulam o serviço na PMMG, com as quais deve estar sintonizada e alinhada para atender os objetivos maiores da instituição (ROCHA, 2000, p.LI).

Há referências sobre o serviço de radiopatrulhamento na Diretriz Geral de Operações (DGEOP). O documento esclarece que o Comando de Policiamento Especializado (CPE) e as unidades subordinadas não possuem responsabilidade territorial e podem ser empregados em todo o território do Estado, em apoio ou recobrimento às demais Unidades de Execução Operacional (MINAS GERAIS, 2010, p.57).

O radiopatrulhamento aéreo é executado atualmente por uma das unidades subordinadas ao Comando de Policiamento Especializado (CPE). Pode-se afirmar que o serviço foi criado para recobrir e apoiar as unidades da PMMG em todo território de Minas Gerais.

A DGEOP também estabelece as formas territorial ou supra-territorial como articulação da PMMG. Especificamente quanto à segunda forma, estabelece que "[...] o modelo visa à atuação em ocorrências complexas, ou potencialmente violentas, ou que por sua dimensão ou repercussão extrapolem a capacidade de atuação do policiamento ordinário." (MINAS GERAIS, 2010, p.66)

As unidades do CPE são supra-territoriais e se regem pelos princípios da qualificação especial e de níveis de esforços de recobrimento (Quadro 6). Os esforços de recobrimento podem ser de 1º, 2º ou 3º nível.

O radiopatrulhamento aéreo constitui o segundo nível de esforço para a 1º Região de Polícia Militar (1º RPM) em Belo Horizonte e 3º nível de esforço (nível especial) para as unidades do interior do estado (MINAS GERAIS, 2010, p.63).

Por último, o documento conceitua força de reação do Comando Geral. Segundo tal conceito, as unidades subordinadas ao CPE são "[...] destinadas a atuar em casos de graves perturbações da ordem, em ocorrências que extrapolem a capacidade de atendimento pelas Unidades de Execução Operacional (UEOp) ou RPM, ou que exijam o emprego de técnicas especiais." (MINAS GERAIS, 2010, p.71) Especificamente sobre o radiopatrulhamento aéreo, determina:

[...] Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (Btl RpAer): Unidade responsável pelo emprego de aeronaves de asas fixas (aviões) e rotativas (helicópteros) da PMMG. Executa o radiopatrulhamento aéreo rotineiro na RMBH e nas cidades do interior onde haja fração desconcentrada e ações e operações programadas pelo EMPM e coordenadas pelo CPE em todo o interior do Estado.

A partir da análise dos documentos relacionados pode-se se delinear a razão de existir do serviço e, por conseqüência, a missão do radiopatrulhamento aéreo. O primeiro indicativo está na existência para recobrir e apoiar os serviços das unidades da PMMG.

O segundo indicativo é o tipo de ocorrência em que atua, definida como de alta complexidade, violentas ou de repercussão, que pela sua natureza, extrapole a capacidade normal de atuação.

Quadro 6: Esforços de recobrimento na Polícia Militar de Minas Gerais

Nível	Coordenação	Unidades / frações de recobrimento
1º Nível - 1º Esforço de Recobrimento	Batalhão de Polícia Militar, Companhia de Polícia Militar Independente	Companhia Tático Móvel, Pelotão Táticos Móvel
2º Nível - 2º Esforço de Recobrimento (Exceto 1ª RPM)	Região de Polícia Militar	Companhia de Missões Especiais
2º Nível - 2º Esforço de Recobrimento (1ª RPM)	Comando de Policiamento Especializado	Btl ROTAM, Btl de Polícia de Eventos, Btl RpAer, Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes, Grupamento de Ações Táticas Especiais.
3º Nível - Esforço Especial de recobrimento	Comando de Policiamento Especializado	BTL ROTAM, BTL RpAer, Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes, Grupamento de Ações Táticas Especiais, Btl de Polícia de Eventos

Fonte: MINAS GERAIS, Polícia Militar de Minas Gerais, Comando Geral. **Diretriz para produção de serviços de segurança pública nº 3.01.01/2010**. Regula o emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010.

Notas: (a) Btl: Batalhão; (b) ROTAM: Rondas Táticas Metropolitanas; (e) RpAer: Radiopatrulhamento aéreo.

Finalmente, apresenta o radiopatrulhamento aéreo como força de reação para as situações de perturbações que extrapolem a capacidade de atendimento das unidades ou que exijam o emprego de técnicas especiais.

Portanto, neste documento dispõe-se que na PMMG, a missão específica do radiopatrulhamento aéreo é apoiar as demais unidades para cumprimento da missão geral da corporação.

A missão geral está definida como: "[...] assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais, contribuindo para a paz social e para tornar Minas o melhor Estado para se viver." (MINAS GERAIS, 2009, p.15)

Nesta lógica, o apoio pode ocorrer em casos de ocorrências que, mesmo não constituindo crimes, mas que pela natureza, exijam técnicas especiais ou uso do próximo nível de esforço.

Cita-se, para ilustrar, a inundação em novembro de 2008, nas cidades do Vale do Itajaí, Santa Catarina. Como muitas localidades estavam isoladas por via terrestre, os recursos ordinários foram suplantados, recorrendo-se a recursos especiais. Foram utilizadas aeronaves de asas rotativas¹⁶, para auxílio humanitário, transporte de alimentos, resgate de corpos, transporte de médico e enfermeiros, resgate de vítimas ilhadas e traslado de autoridades, dentre as quais, uma aeronave operada pela PMMG (MINAS GERAIS, 2008).

Emprego semelhante de helicópteros em Minas Gerais ocorreu por ocasião do rompimento de uma barragem na cidade de Miraf em 2006, que cobriu de lama a cidade. Aeronaves operadas pela PMMG foram utilizadas para reconhecimento, vistoria, busca de feridos e transporte de autoridades (MINAS GERAIS, 2006).

Assim, o apoio ocorre quando necessários esforços que superem os recursos ordinários das unidades ou quando, pela natureza complexa da ocorrência ou pela especificidade da atuação, exija-se o emprego de técnicas especiais¹⁷.

Verifica-se que as atividades realizadas e prescritas para o radiopatrulhamento aéreo (recobrimento) estão alinhadas com a missão geral, ou seja, pode-se assegurar que a missão do radiopatrulhamento aéreo é apoiar ou contribuir com as demandas das unidades da Polícia Militar, no sentido de cumprir a missão geral da PMMG, sempre que houver necessidade de esforços ou técnicas especiais.

3.2 Usuários do radiopatrulhamento aéreo

Apesar de existirem pontos de vista favoráveis ao uso do termo cliente para as instituições públicas (KAPLAN; NORTON, 1997; 2004), entendeu-se pela sua inadequação para designar aqueles que se utilizam do serviço de radiopatrulhamento aéreo.

Optou-se pelo manifesto no Plano Estratégico da PMMG, que estabelece, em substituição à "perspectiva dos clientes" adotada nas organizações privadas, a perspectiva do

¹⁶ Denominação dada aos helicópteros que, como os aviões, possuem asas, porém rotativas em substituição as asas fixas daqueles.

¹⁷ Neste sentido, o uso de aeronaves já é um caso especial, pois não está disponível ordinariamente, sendo utilizado somente em casos específicos.

"cidadão e da sociedade." Segundo o documento, o objetivo da organização é voltar-se para o cidadão como foco principal e desenvolver ações que gerem **valor para o usuário dos serviços** (MINAS GERAIS; 2009, p.19). O uso do termo usuário, alinha-se portanto, com a visão institucional da PMMG, uma vez que se trata de um serviço público.

Identificam-se dois tipos de usuários no radiopatrulhamento aéreo. Há os usuários imediatos e os usuários-alvo. No primeiro grupo estão as unidades da PMMG que "adquirem" os serviços do radiopatrulhamento aéreo para repassá-los ao segundo grupo, dos usuários finais, formado pela sociedade.

O radiopatrulhamento aéreo "oferta" serviços que são "adquiridos" pelas diversas Unidades da PMMG com objetivo de apoiar a própria prestação de serviço ao usuário final.

Neste raciocínio, o radiopatrulhamento aéreo agrega valor à prestação de serviço à sociedade pelas PMMG quando da utilização de aeronaves, pois estão potencializadas as ações de resposta da guarnição de polícia que solicitou o serviço.

O usuário-final dos serviços de radiopatrulhamento aéreo sempre será a sociedade, destinatária final de qualquer serviço da Instituição. Porém, será de forma indireta, pois no caso do uso operacional do serviço, os usuários imediatos são as Unidades da PMMG que demandam o serviço.

Existem outros tipos de usuários do serviço de radiopatrulhamento aéreo, mas na delimitação desta pesquisa (Unidades operacionais da Polícia Militar em Belo Horizonte), os usuários imediatos são os integrantes dos batalhões operacionais. Eles demandam o serviço para apoiar o trabalho policial que exercem e, em função das suas necessidades, o serviço deve ser estruturado, para produzir a proposta de valor.

3.3 Proposta de valor do serviço de radiopatrulhamento aéreo

A proposta de valor do serviço de radiopatrulhamento é formada pelo conjunto de características que atenda as necessidades dos usuários, gere satisfação, captação, retenção e utilização do serviço. Representa o conjunto de características capaz de atrair os usuários para o serviço (KAPLAN; NORTON 1997, p.77).

Diante disso, é necessário conhecer qual é a proposta de valor do serviço de radiopatrulhamento que é efetivamente entregue e quais características a compõem.

A proposta de valor entregue pelo radiopatrulhamento possui um conjunto de características que podem ser agrupadas em atributos do serviço, imagem e relacionamento, como apontou Kaplan e Norton (1997) sobre a proposta genérica de valor nas organizações.

Os "atributos do serviço" são as características próprias do radiopatrulhamento e que o diferenciam de outros serviços, inclusive aqueles de mesma natureza prestados por outras organizações. O relacionamento refere-se ao processo de entrega do serviço de radiopatrulhamento aos usuários. Reflete o quanto o serviço está de acordo com as necessidades de quem os utiliza. Imagem do serviço refere-se à forma como o serviço é percebido pelos utilizadores.

O Quadro 7 relaciona o conjunto de características da classe "atributos, imagem e relacionamento" no serviço de radiopatrulhamento aéreo, selecionados a partir de Kaplan e Norton (1997; 2004), Lobos (1993), Gianesi e Corrêa (1996) e Minas Gerais (2009).

Os atributos compõem-se da funcionalidade e da qualidade. A funcionalidade no radiopatrulhamento aéreo compreende se as necessidades dos usuários do serviço estão sendo atendidas, o quanto é fácil de entender e usar (acesso) e se o serviço abrange as formas desejadas pelos usuários (LOBOS, 1993; p.39; MINAS GERAIS, 2009, p.19).

A qualidade traduz desempenho do serviço, o atendimento dos seus objetivos, o atendimento das expectativas do usuário, bem como o grau de utilização do serviço (KAPLAN; NORTON, 1997, p.93; LOBOS, 1993; p.15; GIANESI; CORRÊA, 1996, p.80).

O relacionamento com os usuários (imediatos) indica aspectos da entrega do serviço. São avaliadas as características como tempo de resposta, conforto do usuário durante a prestação do serviço, cortesia, a confiabilidade, disponibilidade de acesso e a integração com outros processos de trabalho (KAPLAN E NORTON, 1997; MINAS GERAIS, 2009, p.20-21).

Especificamente sobre o tempo de resposta, a medida pode ser decomposta nos tempos de realização do pedido e no tempo de atendimento. O tempo do pedido mensura o tempo entre o contato inicial com o radiopatrulhamento aéreo até o término da solicitação. O tempo de atendimento mede o tempo entre a solicitação e o início da prestação do serviço. O tempo decorrido entre o contato inicial até o último contato constitui o tempo do ciclo do serviço (LOBOS, 1993, p.59).

A disponibilidade indica a possibilidade de utilizar o serviço quando o usuário necessitar. No radiopatrulhamento decorre das condições climáticas adversas que impeçam a utilização da aeronave, da logística existente (parada para manutenção, defeitos, falta de previsão orçamentária) ou ainda em função da decisão do piloto de realizar ou não, de acordo com sua avaliação sobre o risco envolvido¹⁸. Por último, envolve também o tempo que a aeronave permanece disponível durante o atendimento.

Assim, a disponibilidade verifica o quanto o serviço pode ser utilizado pelos usuários nas vertentes disponibilidade (disponível sempre que necessário) e permanência (se ficou tempo suficiente na ocorrência policial).

Por fim, a imagem do serviço de radiopatrulhamento aéreo reflete os fatores intangíveis que atraem os usuários para utilizar o serviço. A publicidade, a qualidade e utilização dos serviços são os vetores que mensuram a característica perante os usuários (KAPLAN; NORTON, 1997, p.80; GIANESI; CORRÊA, 1996, p.36; KOTLER; LEE, 2008, p.18-19).

Isso é reforçado pelo plano Estratégico 2009-2011 que aponta a qualidade do serviço da Polícia Militar como ferramenta para obtenção de uma imagem positiva da corporação (MINAS GERAIS, 2009, p.19).

O serviço de radiopatrulhamento aéreo deve desenvolver ações para incorporar uma imagem positiva e potencializar a proposta de valor. A qualidade e o "marketing" auxiliam na comunicação desta imagem e na formulação das expectativas dos usuários (KOTLER; LEE, 2008, p.18-19; KAPLAN; NORTON, 1997, p.80). No mesmo sentido Gianesi e Corrêa (1996, p.36) atribuem à publicidade do serviço o papel de comunicar ao usuário a importância do serviço, auxiliando na formação das expectativas em relação ao serviço.

O modelo de proposta de valor para o serviço de radiopatrulhamento aéreo contempla então características nas classes atributos do serviço, imagem e relacionamento. Cada uma das classes possui indicadores e em alguns casos subindicadores (Quadro 7 e Fig.11).

¹⁸ A ICA 100-4 estabelece os mínimos metrológicos aplicáveis ao voo com helicópteros. Além disso, é dever do piloto, fazer uma avaliação pessoal e decidir pela realização ou não do voo.

Quadro 7: Proposta de valor para os usuários do serviço de radiopatrulhamento aéreo

Classes	Características	
	Indicador	Subindicador
Atributos do serviço	-Qualidade	- Utilização do serviço - Expectativas do serviço - Desempenho (resultados desejados) - Atendimento
	-Funcionalidade	- Necessidade -Acesso - Abrangência
Relacionamento	-Tempo de resposta	- Tempo de pedido (entre o pedido e a confirmação) - Tempo de atendimento (entre pedido e a chegada da aeronave)
	-Conforto;	- Facilidade para utilização (autorização) - Acesso (facilidade para solicitar)
	-Disponibilidade	- Disponibilidade (horário em que o serviço está disponível) - Permanência (tempo em que aeronave permanece)
	-Cortesia -integração -Confiabilidade;	
Imagem e reputação	-Publicidade -Qualidade -Utilização	

Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. .

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

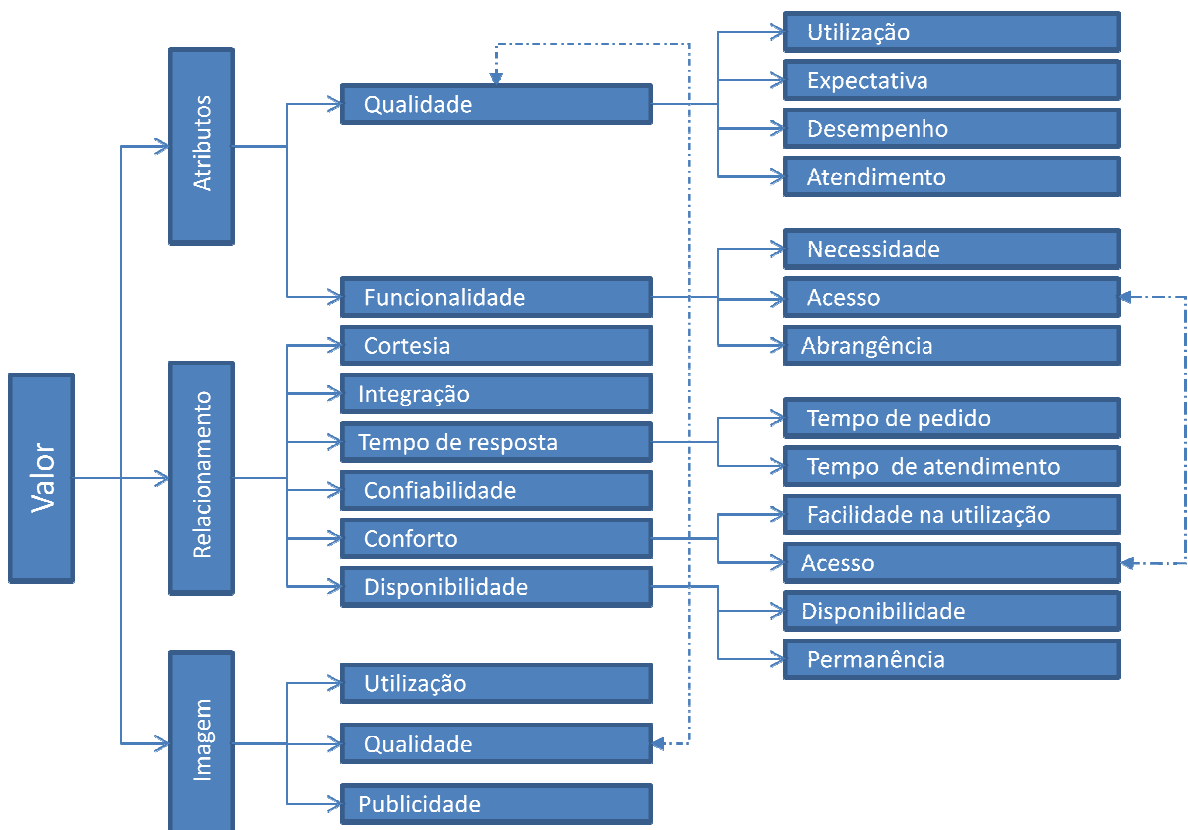
KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente: Externo e interno**. São Paulo: [Instituto da Qualidade], 1993.

MINAS GERAIS. Polícia Militar, Comando Geral. **Plano estratégico 2009-2011**. Belo Horizonte, 2009.

O indicador de qualidade pertence tanto aos atributos do serviço quanto à imagem. O subindicador acesso compõe as classes relacionamento e imagem. O modelo de proposta de valor do radiopatrulhamento aéreo apresentado no quadro 7 também pode ser visualizado graficamente na figura 11, que exhibe as relações entre as classes, indicadores e subindicadores do serviço de radiopatrulhamento aéreo.

Figura 11: Proposta de valor do serviço de radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais



Fonte: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. .

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente: Externo e interno**. São Paulo: [Instituto da Qualidade], 1993.

MINAS GERAIS. Polícia Militar, Comando Geral. **Plano estratégico 2009-2011**. Belo Horizonte, 2009.

Nota: As linhas pontilhadas significam características presentes em dois indicadores/subindicadores simultaneamente.

3.4 Estratégias do serviço de radiopatrulhamento aéreo da PMMG

As estratégias para o serviço de radiopatrulhamento aéreo devem se sustentar no que Kaplan e Norton (2004, p.12) chamam proposição de valor diferenciada para os usuários.

O plano Estratégico da PMMG contém os objetivos estratégicos, os quais estão definidos em consonância com as três perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC): (1º) Processos Internos, (2º) Aprendizado e Crescimento, (3º) Perspectivas dos usuários ou da sociedade e do cidadão (KAPLAN; NORTON, 1997; 2004; MINAS GERAIS, 2009, p.19). Prescreve:

Cidadão e Sociedade: ser uma organização pública voltada para o cidadão como foco principal, desenvolvendo ações que gerem valor para o usuário dos nossos serviços, como funcionalidade, qualidade, tempo de resposta, satisfação do usuário e imagem positiva da Polícia Militar.

A estratégia para o radiopatrulhamento aéreo, que é o serviço de uma Unidade funcional da PMMG, deve ser definida segundo a lógica estabelecida pela missão e estratégia da corporação. As estratégias para os serviços da PMMG estão no Plano Estratégico 2009-2011, porém não são suficientemente específicas para definir as estratégias de cada unidade funcional.

Portanto, cada unidade funcional deve definir sua estratégia sempre observando a lógica adotada para toda PMMG. Entretanto, ainda não estão explícitas as estratégias próprias para a Unidade responsável pelo serviço de radiopatrulhamento aéreo que colaborem com o plano geral estabelecido para a organização.

Uma estratégia para o radiopatrulhamento aéreo será resultado da reflexão dos gerentes responsáveis acerca do serviço sobre como atingir os objetivos de longo prazo, os cursos de ação e de alocação de recursos necessários conforme orienta Paim (2009, p.54) e Lima (2008, p.65).

Ainda, conforme Kaplan e Norton (2004, p.43) a reflexão dos gerentes deve ocorrer com base na proposição de valor para os usuários do serviço, resultando uma combinação singular de serviço, relacionamento e imagem.

A estratégia deve considerar os objetivos que se queira produzir para os usuários do serviço, que nesta pesquisa foi delimitada aos usuários imediatos de Belo

Horizonte, bem como equilibrar as ações de curto, médio e longo prazo para produzir valor sustentável no tempo (KAPLAN; NORTON, 2004; p.50).

Portanto, existe uma lacuna a ser preenchida e somente depois de explicitada a proposta de valor do serviço, será possível determinar as estratégias aplicáveis ao serviço baseadas nos objetivos a serem alcançados para os usuários.

3.5 Processos internos do radiopatrulhamento aéreo

A proposta de valor dos serviços do radiopatrulhamento aéreo é concretizada pelos processos internos do serviço. Cada processo contém inúmeras atividades que, após processadas, agregam valor para os usuários.

Os processos internos do radiopatrulhamento aéreo podem ser agrupados genericamente em processos de gestão operacional, de gestão de negócios, inovação e regulatórios e sociais. (Quadros 8 a 13)

Cada grupamento possui subprocessos e atividades com impactos específicos na proposta de valor do serviço, bem como diferentes tempos de maturidade.

Os processos de gestão operacional do radiopatrulhamento aéreo devem resultar em por operações excelentes, de qualidade, responsáveis e de otimização do gasto, conforme prevê o Plano Estratégico 2009-2011 (MINAS GERAIS, 2009, p.30).

Os processos de gestão operacional subdividem-se em subprocessos de desenvolvimento e sustentação de relacionamento com fornecedores, de produção de serviços, de distribuição e entrega de serviços aos usuários e gerenciamento de riscos.

Os subprocessos de desenvolvimento e sustentação de relacionamento com fornecedores visam reduzir o custo total de propriedade. O custo total de propriedade refere-se aos custos do produto/serviço durante sua vida útil até o momento de descarte. Também é conhecido como Custeio de Ciclo de Vida Total e *Total Cost of Ownership* (TCO). (SOUTES, 2007)

Quadro 8: Subprocesso de desenvolvimento e sustentação de relacionamento com fornecedores dos processos de gestão operacional do serviço de radiopatrulhamento aéreo

Atividades	Detalhamento das atividades do radiopatrulhamento aéreo
Reduzir custos de compra e custo para executar as atividades de aquisição	Modificar/melhorar/criar novas rotinas de compra de peças e serviços na unidade para reduzir custos das atividades de compras
Aumentar a qualidade dos bens e serviços fornecidos	Reduzir o número entregas com defeito de peças, produtos e serviços.
Aumentar a capacidade de fornecimento <i>Just in time</i>	Reduzir os prazos de entrega de materiais e serviços necessários à prestação do serviço
	Aumentar a disponibilidade de peças/materiais necessários à prestação do serviço
	Aumentar a pontualidade dos fornecedores na entrega de peças/serviços.
Terceirizar serviços e funções que não são o foco do negócio.	Implantar/aumentar a terceirização dos serviços da área de apoio (manutenção predial, administração da unidade, e outros)
Integrar os produtos e serviços dos fornecedores como os próprios serviços com o objetivo de reforçar a própria proposição de valor para os clientes	Adotar as inovações em serviços e materiais sugeridas pelos fornecedores do radiopatrulhamento aéreo, no sentido de potencializar o serviço.
	Fazer convênios com outros órgãos e instituições, objetivando melhorar a prestação do serviço.

Fonte: Adaptado de: KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.70-73.

Os subprocessos de produção de serviços objetivam produzir processos operacionais eficientes, de alta qualidade e responsivos, que entreguem os serviços utilizados pelos usuários da organização (Quadro 9)

Quadro 9: Subprocesso de produção de serviços dos processos de gestão operacional do serviço de radiopatrulhamento aéreo

Atividades	Detalhamento das atividades do radiopatrulhamento aéreo
Reduzir os custos de produção	Reduzir os custos de produção, racionalizando custos de manutenção dos equipamentos e aeronaves do radiopatrulhamento aéreo.
	Reduzir os custos de produção, racionalizando os custos com pessoal empregado no radiopatrulhamento aéreo.
Melhorar continuamente os processos	Eliminar processos ou atividades atuais do radiopatrulhamento que não agregam valor para os usuários
	Criar mecanismos para receber <i>feedback</i> (retorno) dos usuários do serviço, adotando as sugestões apresentadas.
Melhorar a responsividade dos processos	Melhorar a responsividade dos processos (melhorar a resposta do serviço)
Melhorar a utilização do ativo fixo	Reduzir o número de parada por defeito (Aumentar a confiabilidade dos equipamentos e aeronaves)
	Reduzir as paradas para manutenção programada (aumentar a disponibilidade dos equipamentos e aeronaves)
	Implementar/aumentar a utilização dos equipamentos e aeronaves em momentos que não estejam sendo usadas (reduzir tempo ocioso).

Fonte: Adaptado de KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.73-75.

Os subprocessos de distribuição e entrega objetivam entregar serviços racionais em termos de custos, qualidade e prazos. São os processos que interferem na imagem e relacionamento do serviço, pois impactam diretamente no acesso ao serviço (Quadro 10).

E por fim, os subprocessos de gerenciamento de riscos visam reduzir riscos inerentes ao negócio. Trata-se principalmente dos riscos financeiros do negócio, porém, conforme a atividade realizada estende-se a outros aspectos.

Por exemplo, um acidente pode inviabilizar a continuidade dos serviços prestados pela empresa se os serviços prestados dependem de recursos logísticos caros ou de alto desenvolvimento tecnológico de difícil reposição. Igualmente, pode ser paralisada pelas autoridades competentes caso seja considerada nociva à segurança da população onde opera (Quadro 10).

Quadro 10: Subprocesso de distribuição de serviços e de gerenciamento de riscos dos processos de gestão operacional do serviço de radiopatrulhamento aéreo

Subprocesso	Atividade	Detalhamento das atividades do radiopatrulhamento aéreo
Distribuir serviços aos usuários	Reduzir custos de servir	Reduzir/eliminar dificuldades existentes para utilizar o serviço.
	Entregar serviço com responsabilidade	Tratar com prontidão as solicitações dos usuários, reduzindo o tempo de resposta às suas solicitações
	Aumentar a qualidade	Aumentar o número de atendimentos com resultados positivos. (de acordo com as solicitações dos usuários)
Gerenciar riscos	Redução do risco operacional	Criar ou modificar rotinas atuais que representem risco de acidentes.
	Redução do risco financeiro	Adotar políticas que minimizem eventuais alterações no fluxo financeiro do custeio do serviço

Fonte: Adaptado de: KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.75-80.

Os processos de Gestão de usuários visam conquistar, sustentar e cultivar relacionamentos produtivos e duradouros com os usuários alvo. Compõem se de:

- a) processos de seleção de usuários;
- b) conquista de usuários;
- c) retenção de usuários e;
- d) cultivo e relacionamento com usuários.

O Quadro 11 relaciona as atividades e detalha as partes componentes dos processos de gestão de usuários.

Quadro 11: Processos de gestão de usuários do serviço de radiopatrulhamento aéreo

Subprocesso	Atividades	Detalhamento das atividades do radiopatrulhamento aéreo
Selecionar usuários alvo	Identificar segmentos de clientes, a proposição de valor e criar uma imagem de marca que atraia esse segmento.	Identificar os segmentos de usuários/área em que o radiopatrulhamento aéreo deve atuar e elaborar a proposta de valor para este segmento.
		Criar/modificar a imagem do serviço de radiopatrulhamento aéreo.
Conquistar usuários	Comunicar e atrair clientes potenciais.	Divulgar a importância e possibilidades oferecidas pelo serviço.
		Melhorar e complementar os serviços atuais, oferecendo novas possibilidades de uso aos futuros usuários.
		Implementar ações de <i>Marketing</i> do serviço de radiopatrulhamento aéreo.
Reter usuários	Garantir a qualidade e corrigir problemas para transformar clientes em "fãs-ardorosos", altamente satisfeitos	Corrigir falhas existentes na atual prestação do serviço.
		Garantir especificações mínimas do serviço.
		Implementar ações que garantam a satisfação dos atuais usuários do serviço, transformando-os em "fãs ardorosos."
Cultivar relacionamento com usuários	Conhecer e construir relacionamentos, aumentando a participação da empresa nas compras do usuário.	Conhecer melhor os usuários alvo do serviço para aumentar o grau de relacionamento.
		Estimular o uso do serviço pelos usuários.

Fonte: Adaptado de KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.107-130

Os processos de inovação visam antecipar-se às futuras necessidades dos usuários, descobrindo novos serviços que sejam mais eficazes e seguros.

Sem os processos de inovação, a proposta de valor do radiopatrulhamento aéreo pode eventualmente ficar limitada e sem interesse para os usuários, conforme argumenta Kaplan e Norton (2004, p.139) sobre este tema.

Quadro 12: Processos de inovação no serviço de radiopatrulhamento aéreo

Subproc.	Atividades	Detalhamento das atividades do radiopatrulhamento aéreo.
Identificar oportunidades	Antecipar-se às futuras necessidades dos clientes.	Pesquisar novos serviços que possam ser oferecidos pelo radiopatrulhamento aéreo.
		Pesquisar métodos que antevêm as necessidades dos usuários do serviço, antevendo solicitações.
	Descobrir e desenvolver produtos e serviços mais eficazes e/ou mais seguros.	Buscar novos conhecimentos científicos e tecnológicos para melhorar o serviço.
		Pesquisar e desenvolver formas mais eficazes ou seguras de prestar o serviço.
Gerenciar Portfólio	Gerenciar ativamente o portfólio de produtos e ofertas, destacando-se nas inovações e no posicionamento, desempenho.	Desenvolver e gerenciar projetos que alavancem o serviço prestado ou resolvam problemas atuais.
		Ampliar a atual plataforma de serviços oferecidos.

Fonte: Adaptado de KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.138-166.

Os processos regulatórios e sociais têm como finalidade cumprir os padrões mínimos impostos pelas legislações locais e nacionais ou superar o desempenho determinado pelas regulamentações para alcançar níveis satisfatórios de reputação na comunidade. Isso garante a legitimidade necessária para continuar operando bem como cria uma imagem de bom empregador, o que garante ao radiopatrulhamento atrair e reter talentos humanos (KAPLAN; NORTON, 2004, p.167; p.168)

Quadro 13: Processos regulatórios e sociais no serviço de radiopatrulhamento aéreo

Subprocesso.	Atividades	Detalhamento das atividades do radiopatrulhamento aéreo
Práticas trabalhistas	Determinar as práticas trabalhistas que reforçam aspectos estratégicos da organização.	Cumprir/Rever/Criar "normas trabalhistas" relacionadas ao pessoal do serviço de radiopatrulhamento aéreo.
Segurança e Saúde	Aumentar a produtividade e diminuir o número de dias parados.	Adquirir Equipamento de Proteção Individual.
		Treinamento para redução de acidentes.
		Campanhas de segurança no trabalho.
		Implantar sistemas de gerenciamento de risco operacional.
Desempenho Ambiental	Reduzir acidentes ambientais, com melhorara da saúde e segurança dos empregados. Evitar processos judiciais e prejuízos à imagem da empresa.	Implementar sistemas de transporte, armazenamento e descarte de combustível de aviação.
		Tratar os resíduos resultantes do radiopatrulhamento aéreo.
		Apoiar órgãos de fiscalização do meio ambiente
		Implantar métodos de economia de água e energia elétrica.
Investimentos na comunidade	Melhorar a qualidade do ambiente das pessoas e de negócios em que as empresas operam.	Promover a integração com os usuários do serviço, com potenciais usuários, outras organizações e comunidade em geral, através de visitas, estágios, cursos, projetos sociais, e outros.
		Fornecer formação profissional de radiopatrulhamento aéreo para outras polícias e instituições.
		Transportar autoridades, apoiando o desempenho de suas funções.

Fonte: Adaptado de KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.167-200

A proposta de valor do serviço de radiopatrulhamento aéreo apresentada nesta seção necessita ser verificada. É preciso pesquisar junto aos usuários as percepções sobre o serviço. Na próxima seção, serão especificados os métodos e técnicas utilizadas para conhecer a proposta de valor do radiopatrulhamento aéreo que é entregue pelos processos internos do serviço.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Na seção 2 foi apresentado o referencial teórico sobre a proposta de valor dos serviços e os processos internos das organizações. A seção 3 tratou dos conceitos teóricos aplicados ao objeto de estudo. Nesta seção será apresentada a metodologia utilizada para captar as percepções sobre a proposta de valor do serviço de radiopatrulhamento aéreo.

Esta pesquisa originou-se do problema sobre quais são as características do radiopatrulhamento aéreo que entregam valor, segundo a percepção dos usuários.

Conforme Marconi e Lakatos (2006, p.104), a partir de expectativas, lacunas ou conflitos nas teorias existentes, decorre um problema, ao qual se propõe uma solução provisória, ou nova teoria, representado uma resposta "provável, suposta e provisória", passível de testes de falseamento (validade), pois qualquer observação não é despreziosa, mas "[...] norteada pelos problemas e pelo contexto de expectativas[...]"(POPPER *apud* LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 77-79)

Até o momento desta pesquisa não estão explícitas as características do serviço que entregam valor. Por conseqüência, há uma lacuna a se preencher. Acerca dessa lacuna, formulou-se uma hipótese aplicável que pelo processo de inferência dedutiva, testou-se a validade para os fenômenos abrangidos.

O método dedutivo teve o propósito de explicar o conteúdo da premissa (hipótese), ou seja, a premissa sustenta ou nega a conclusão, tornado-as verdadeira ou falsa (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.74).

Variáveis da hipótese:

- A proposta de valor do serviço de radiopatrulhamento aéreo (variável independente) = "X";
- Somente algumas características do serviço de radiopatrulhamento aéreo entregam valor aos usuários (variável dependente) = "Y".

Para tanto, foram formulados objetivos gerais e específicos. Foi objetivo geral construir um referencial para indicadores de desempenho do serviço de radiopatrulhamento aéreo da PMMG e para tanto é necessário conhecer a proposta de valor do serviço. Especificamente, objetivou-se determinar as características da proposta de valor geradas

pelos processos internos, classificar as unidades usuárias dos serviços e verificar suas percepções sobre a proposta de valor do serviço

Para cumprir estes objetivos foram entrevistados os oficiais intermediários da PMMG que trabalham em unidades operacionais de Belo Horizonte e que se utilizam do serviço radiopatrulhamento aéreo em apoio às suas atividades.

A opção por entrevistar somente capitães se justifica em Nonaka e Takeuchi (1997), que demonstram a importância dos gerentes de nível médio na produção do conhecimento organizacional. Igualmente, Reis (2009) aplicou os conceitos dos autores no âmbito da PMMG, posicionando os capitães no nível médio de gerência. (Quadro 14)

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p.141-148) nas organizações há os tipos de gerência *top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down*.

A gerência *top-down* (de-cima-para-baixo) representa o modelo clássico inspirado em Max Weber e Frederick Taylor (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.142). Neste modelo, as informações simples e selecionadas sobem a pirâmide hierárquica até os executivos da empresa. A alta gerência de posse destas informações emite conceitos de atuação para os níveis inferiores e os gerentes médios têm como função operacionalizar estas ordens para os funcionários da linha de frente.

A gerência *bottom-up* é a "[...] imagem da gerência *top-down* refletida no espelho." (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; p.143) Em substituição ao modelo tradicional de administração, este modelo alternativo prega a autonomia da base da pirâmide. Tem um formato plano e horizontal com altos gerentes emanando poucas ordens. São considerados patrocinadores dos funcionários empreendedores. Como os funcionários trabalham de forma independente, há pouco diálogo vertical ou horizontal na organização.

Os dois primeiros modelos seriam ineficazes na produção de conhecimento organizacional por não produzirem a interação necessária à produção de conhecimento organizacional. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.143), "esses dois modelos podem parecer alternativas, mas nenhum deles é adequado como processo para gerenciar a criação do conhecimento."

Entretanto, na gerência *middle-up-down*, o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, através de um processo de conversão do conhecimento que envolve a alta gerência e os funcionários da linha de frente.

Quadro 14: Localização hierárquico-funcional dos gerentes do nível médio da PMMG na 1ª Região Integrada de Segurança Pública

Posição hierárquica na Região Integrada de Segurança Pública	Cargo/ Organização	Função exercida	Localização no modelo integrado
Gerentes de nível superior	Coronel (PMMG)(a)	Comandante da Região (PMMG)	Região Integrada de Segurança Pública
	Delegado Geral	Chefe do Departamento (PCMCG) (b)	Região Integrada de Segurança Pública
	Tenente-Coronel (PMMG)	Comandante de Batalhão (PMMG)	Área de coordenação integrada de segurança Pública
		Chefe da Delegacia Regional (PCMCG)	Área de coordenação integrada de segurança Pública
Gerente do nível médio	Major (PMMG) Capitão (c) (PMMG)	Comandante de Companhia Especial.	Área Integrada de Segurança Pública
	Delegado de Polícia	Chefe de Delegacia Distrital	Área Integrada de Segurança Pública
Gerente da base	2º Tenente até 3º Sargento	Auxiliar do Comando da Companhia de Polícia	Área Integrada de Segurança Pública
	Chefe de Cartório	Auxiliar da Chefia da Delegacia Distrital	Área Integrada de Segurança Pública

Fonte: REIS, Gilberto Protásio. **Criação do conhecimento inter-organizacional na segurança pública**. 2009. Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009.

Notas: (a) PMMG: Polícia Militar de Minas Gerais; (b) PCMCG: Polícia Civil de Minas Gerais; (c) Em Belo Horizonte os cargos de Comandante de Companhia (Especial) são exercidos normalmente por major e por isso são chamadas de Companhias PM Especiais. Em outros locais, existem Companhias PM, a cargo de capitão.

Os funcionários da linha de frente produzem grande quantidade de informações específicas do que fazem, porém não conseguem transformar isso em informação útil. Por outro lado, os altos gerentes têm apenas a noção da direção a seguir pela empresa, não sabendo como concretizar estes conceitos abstratos.

Neste contexto, os gerentes de nível médio têm a função de operacionalizar os conceitos de forma que a linha de frente possa compreender e implementá-los. Eles oferecem

a "[...] seus subordinados a estrutura conceitual [...] que dá sentido a sua própria experiência." (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.147)

Os gerentes de nível médio interligam a alta gerência com a linha de frente. Seu papel é servir como um "[...] nó estratégico que liga a alta gerência aos gerentes da linha de frente[...], são a ponte entre os ideais visionários do topo e a realidade quase sempre caótica do negócio enfrentada pelos funcionários da linha de frente." Representam os verdadeiros engenheiros do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.146).

As percepções dos capitães de unidades operacionais, que são os usuários imediatos do serviço, refletem a realidade vivenciada pelo pessoal da linha de frente e a visão dos altos gerentes sobre o serviço em cada unidade da PMMG pesquisadas.

As percepções dos gerentes médios foram captadas por um questionário aplicado aos capitães das unidades operacionais de Belo Horizonte, totalizando 68 oficiais¹⁹ em 15 unidades, do Comando de Policiamento Especializado (CPE) e da 1ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais (1ª RPM).

Foram recebidos 63 dos 68 questionários enviados, que constituíram a amostra desta pesquisa. Como a população é relativamente pequena, o erro foi dado pela fórmula:

$$n = \frac{[Z^2 PQN]}{[(N-1)E^2] + [Z^2 PQ]}$$

Onde:

Z = nível de confiança = 1.96 para limite de confiança = 95%

E = erro máximo permitido

P = percentagem com que o fenômeno ocorre

Q = (1-P) percentagem complementar

N = população

n = amostra

Assim, aplicando a fórmula, para a amostra de 63 questionários respondidos, tem-se um erro de:

¹⁹ Este grupo de oficiais representa 100% dos capitães que serviam em unidades operacionais em Belo Horizonte, na data de 14jul2011, conforme dados do sistema de pessoal.

$$63 = \frac{[1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 68]}{[(68 - 1)E^2] + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$63 = \frac{3,8416 * 0,25 * 68}{67E^2 + 0,9604}$$

$$67E^2 + 0,9604 = \frac{65,3072}{63}$$

$$E = \frac{\sqrt{1,0366 - 0,96}}{67} = 0,0338$$

$$E = 3,38\%$$

Tabela 1: Distribuição de questionários por unidade operacional de Belo Horizonte ^(a)

Unidade	Questionários	
	Distribuídos	Respondidos
34º Batalhão de Polícia Militar	5(b)	5
Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas	5	5
Batalhão de Polícia de Trânsito	4	4
16º Batalhão de Polícia Militar	7	7
13º Batalhão de Polícia Militar	4	4
49º Batalhão de Polícia Militar	5	5
Batalhão de Polícia de Eventos	3	3
5º Batalhão de Polícia Militar	5	5
Grupamento de Ações Táticas Especiais	1	1
22º Batalhão de Polícia Militar	9	7
1º Batalhão de Polícia Militar	6	5
Batalhão de Polícia Rodoviária	1	1
Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes	4(c)	4
Cia Independente de Policiamento com Cães	1	1
41º Batalhão de Polícia Militar	8	6
Total	68	63

Fonte: MINAS GERAIS, Polícia Militar. **Sistema de Recursos Humanos**. 2011b

Notas: (a) Distribuição de questionários conforme o número de capitães existentes na unidade em 14 de Julho de 2011. (b) Não foi considerado um oficial em licença médica por período extenso de tempo. (c) Não foi incluído um oficial em curso fora do Estado de Minas Gerais.

Em pré-teste realizado, foi aplicado um questionário com escala de 10 pontos. Entretanto verificou-se a tendência de resposta do escore 6.

Rossi e Slongo (1998, p.109-110) assinalam que não existe uma escala ideal para todo tipo de pesquisa, sendo mais importante verificar os objetivos e então "[...] elaborar o tipo de escala mais apropriado, e que provavelmente se configure mais confiável e válido."

Schmalense (1994, p.24 *apud* ROSSI; SLONGO, 1998, p.109) reforçam que mais importante do que o número de pontos de uma escala é sua aplicação e que nenhuma escala é perfeita em todas as situações.

Desta forma, optou-se nesta pesquisa por utilizar a escala de 5 pontos por parecer ser a mais adequada para indicar as percepções dos gerentes médios.

Para cada afirmativa, o pesquisado atribuiu pontos conforme sua percepção sobre a importância e satisfação.

O modelo de questionário utilizado denomina-se *Service Importance-performance* (SERVIMPERF), conforme figura 12. As percepções dos usuários do serviço foram captadas a partir da componente impressão ou desempenho atual do serviço ofertado pela organização e pelo seu significado ou importância (HALLER *apud* SOUZA, 2000).

De acordo com este modelo, cada característica do serviço é avaliada segundo a satisfação e importância de uma única vez. A significância da característica é dada pela ponderação das importâncias com a satisfação atribuída. O resultado permite à organização conhecer onde é fraca ou forte, portanto onde deve modificar o manter procedimentos (SOUZA, 2008, p.71).

O instrumento de pesquisa elaborado contém dezesseis afirmativas construídas a partir das dezesseis características do serviço de radiopatrulhamento aéreo que compõe a proposta de valor do serviço (apêndice A). As características agrupam-se em atributos do serviço, imagem e relacionamento.

Esse conjunto de afirmativas descreve a proposta de valor entregue pelo serviço do radiopatrulhamento aéreo, apontando onde é forte ou fraco, conforme observação de Souza (2008, p.71).

A avaliação item a item do serviço permitiu a construção do Índice de Prioridades das Ações (IPA) que demonstrar as ações primordiais a serem tomadas pelos gerentes responsáveis pelo serviço. O IPA de um serviço resulta da ponderação da satisfação com a importância de cada atributo. Para uma escala de cinco pontos, é dado pela seguinte fórmula (SOUZA, 2008):

$$IPA = \frac{(5 - P_i) * I_i}{5}$$

Onde:

P_i = Percepção do componente do serviço (satisfação)

I_i = Importância da componente

Figura 12: Modelo *Service Importance-performance* (SERVIMPERF)

	☹Satisfação☺					☹Importância☺				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A habilidade dos vendedores em prestar informações sobre outros produtos										

Fonte: Topfer (1999 *apud* SOUZA, Carlos Henrique Miranda de. Uma ferramenta para avaliação da qualidade em serviços: A janela do cliente. **Revista perspectivas online**, Rio de Janeiro. v.5, n.1, p.65-79, 2008. Disponível em: <www.perspectivasonline.com.br>. Acesso em: 13jul2011)

Utilizando-se desta lógica, foram inseridas no formulário SERVIMPERF as características necessidade, acesso, facilidade na utilização, abrangência, desempenho, atendimento, expectativa, utilização, tempo do pedido, disponibilidade, permanência, cortesia, confiabilidade, integração e publicidade do radiopatrulhamento aéreo da PMMG.

Para cada uma destas características houve breve afirmativa explicativa, para o qual o usuário atribuiu notas em escala de 1 a 5 pontos, conforme sua percepção de importância da característica, sendo [1] "para nada importante"; [2] para "pouco importante"; [3] para "indiferente"; [4] para "importante"; [5] para "muito importante".

Igualmente, para satisfação atribuiu: [1] para "nada satisfeito"; [2] para "pouco satisfeito"; [3] para "indiferente"; [4] para "satisfeito"; [5] para "muito satisfeito".

As notas atribuídas foram ponderadas de acordo com o IPA, sendo que as maiores notas constituem alvos emergenciais da gerência.

Os dados coletados juntos aos usuários foram apresentados em um instrumento gráfico de dois eixos que se denomina matriz de atributos ou janela do usuário²⁰. O eixo horizontal e vertical correspondem respectivamente à satisfação e a importância (Fig. 13).

Cada eixo do gráfico, no caso desta pesquisa, possui tamanho "5", correspondendo à escala utilizada no questionário para avaliar as características do serviço. Os eixos do gráfico que normalmente se cruzam no ponto "0,0", foram deslocados para o ponto correspondente a média global da escala, dada pela fórmula (SOUZA, 2008, p.73):

$$\mu(Sc) = \frac{\sum_{i=1}^5 f(Sci) \cdot i}{\sum_{i=1}^5 f(Sci)}$$

$$\mu(Ic) = \frac{\sum_{i=1}^5 f(ISci) \cdot i}{\sum_{i=1}^5 f(Ici)}$$

$$\mu(SG) = \frac{\sum_{c=1}^n \mu(Sc)}{n}$$

$$\mu(IG) = \frac{\sum_{c=1}^n \mu(Ic)}{n}$$

Onde:

$\mu(Sc)$ = média de satisfação com a característica c .

$\mu(Ic)$ = média de importância da característica c .

$f(Sci) \cdot i$ = frequência de ocorrência do valor escalar i da satisfação S na característica c

$f(ISci) \cdot i$ = frequência de ocorrência do valor escalar i da importância I na característica c

$\mu(SG)$ = média global de satisfação

$\mu(IG)$ = média global de Importância

Isso fez com que as características se posicionassem em quatro quadrantes diferentes, sendo:

²⁰ Lobos (1993) e Souza (2008) apresentam as características do serviço em um gráfico de dois eixos. O horizontal representa a satisfação e o eixo vertical a importância. Denominam este gráfico de janela do cliente. Albrecht e Bradford (1990 *apud* LOBOS, 1993) e Dias e Neves (2010) apresentam um instrumento semelhante com a mesma utilização dos eixos para satisfação e importância, que denominam matriz de atributos. Devido o radiopatrulhamento aéreo não possuir clientes, mas usuários, optou-se por denominar a janela do cliente neste caso específico de utilização, como janela do usuário ou matriz de atributos para os usuários.

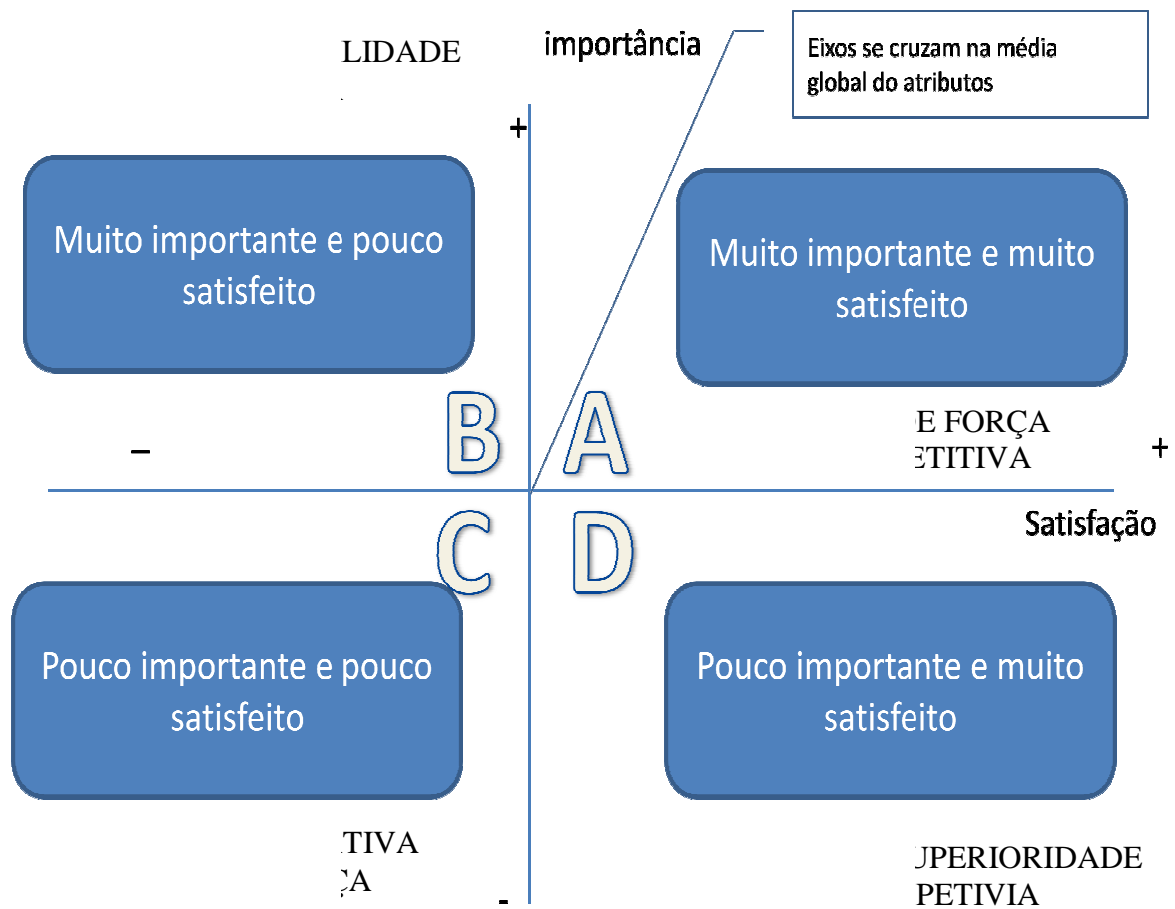
a) Quadrante A - força competitiva: Nesse quadrante estão as características de alta importância e alta satisfação. O usuário espera muito destas características e está satisfeito com o que recebe. São características diferenciadas da organização que devem ser mantidas pelos dos gerentes do serviço.

b) Quadrante B - vulnerabilidade competitiva: O quadrante abriga as características de alto nível de importância e baixa satisfação. As características localizadas neste quadrante são as mais importantes para os usuários, porém eles não recebem o que esperam. Corresponde às deficiências do serviço e devem ser objeto dos esforços e estratégias, para reverter a situação.

c) Quadrante C - relativa indiferença: Nesse quadrante estão as características de pouca importância e pouca satisfação. Trata-se das características que, embora não necessariamente devam ser desprezadas, agregam menos valor para os usuários.

d) Quadrante D - superioridade irrelevante: São as características percebidas como pouco importantes, porém com usuários satisfeitos. Representam as características que devem ser cortadas ou que devam ter sofrer ações para aumento da percepção de importância pelo usuário. São irrelevantes ou o usuário não consegue perceber sua importância. Os recursos deste quadrante devem ser re canalizados ou empenhados na comunicação com o usuário.

Figura 13: Apresentação da Janela dos usuários do serviço de radiopatrulhamento aéreo



Fonte: Adaptado de Albrecht e Bradford (1992 *apud* SOUZA, Carlos Henrique Miranda de. Uma ferramenta para avaliação da qualidade em serviços: A janela do cliente. *Revista perspectivas online*, Rio de Janeiro. v.5, n.1, p.65-79, 2008. Disponível em: <www.perspectivasonline.com.br>. Acesso em: 13jul2011)

5 PROPOSTA DE VALOR DOS PROCESSOS INTERNOS DO SERVIÇO DE RADIOPATRULHAMENTO AÉREO DA PMMG.

Na seção 3 tratou-se do radiopatrulhamento aéreo. Mostrou-se que a proposta de valor do serviço entregue às Unidades operacionais em Belo Horizonte é concretizada pelos processos internos do serviço. Na seção 4 mostrou-se como seria verificada a proposta de valor que atualmente é entregue pelo radiopatrulhamento aéreo. Nesta seção serão apresentados os dados em consonância com os métodos e técnicas definidas na seção anterior.

Os dados foram coletados nas 15 unidades operacionais da 1ª Região de Polícia Militar e Comando de Policiamento Especializado que utilizaram o serviço durante o ano de 2010. A Companhia Independente de Policiamento com Cães e 41º Batalhão de Polícia Militar não possuem registro de utilização do radiopatrulhamento aéreo durante o ano (tab. 2), porém optou-se por incluir as duas Unidades na lista de pesquisados. Isso porque há grande possibilidade dos capitães destas unidades já terem se utilizado do serviço e, portanto dispondo de percepções sobre a atividade.

Os 63 capitães destas unidades forneceram suas percepções sobre a importância e da satisfação das 16 características do serviço de radiopatrulhamento aéreo selecionadas para pesquisa. O apêndice B contém as respostas dos oficiais em cada característica.

Foram pesquisadas as características utilização, expectativas, desempenho, atendimento, necessidade, acesso, abrangência, facilidade de utilização, tempo do pedido, tempo do atendimento, disponibilidade, permanência, cortesia, confiabilidade, integração e publicidade.

As características utilização, expectativa, desempenho e atendimento serviram como subindicadores da qualidade. As características necessidade, acesso, abrangência e facilidade para usar, foram subindicadores da funcionalidade.

As características cortesia, integração, confiabilidade tempo de resposta, conforto e disponibilidade foram indicadoras da classe relacionamento no serviço de radiopatrulhamento aéreo.

Nesta pesquisa o tempo de resposta compõe-se das características tempo do pedido e tempo de atendimento. O conforto compõe das características facilidade na

utilização e acesso. Por fim, o indicador disponibilidade foi avaliado pelas características disponibilidade e permanência.

A classe imagem do serviço foi avaliada pelos indicadores qualidade e publicidade, bem como pelo subindicador utilização.

Tabela 2: Serviços prestados pelo radiopatrulhamento aéreo aos usuários em Belo Horizonte no ano de 2010

Unidade	Prisões	Socorridos	Horas de voo		Missões	
			Absoluto	%	Absoluto	%
34 BPM	47	-	60,1	19,48	111	20,4
ROTAM	39	2	51,1	16,56	101	18,57
BPTRAN	4	-	39,2	12,71	63	11,58
16 BPM	18	1	38,2	12,38	62	11,40
13 BPM	7	1	31,4	10,17	64	11,76
49 BPM	13	-	24,6	7,97	45	8,27
BPE	2	-	17,5	5,67	30	5,51
5 BPM	6	-	13,1	4,24	20	3,69
GATE	4	-	11,2	3,63	14	2,57
22 BPM	9	-	7,8	2,53	13	2,39
1 BPM	2	-	7,1	2,30	12	2,21
BPRV	-	-	6,2	2,00	-	-
RCAT	-	-	1,1	0,36	9	1,65
Cia Ind. Cães	-	-	-	-	-	-
41 BPM	-	-	-	-	-	-
Total	151	4	308,6	100	544	100

Fonte: Sistema Pégasus/Btl RpAer/PMMG

Nota: (a) Cia Ind. Cães: Companhia Independente de Policiamento com cães: unidade instalada em 23 de Novembro de 2010; (b) BPM: Batalhão; (c) ROTAM: Rondas Táticas Metropolitanas; (d) BPE: Batalhão de Polícia de Eventos; (e) GATE: Grupamento de ações Táticas Especiais; (f) BPRV: Batalhão de Polícia Rodoviária; (g) RCAT: Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes; (h) BPTRAN: Batalhão de Polícia de Trânsito; (i) sinal convencional utilizado: - dado numérico igual a zero, não resultante de arredondamento

Os resultados foram apresentados utilizando-se da janela do usuário, do Índice de Prioridades das Ações, de tabelas de frequência e do gráfico *boxplot*.

As tabelas 3 e 4 contêm a frequência de respostas quanto à satisfação e quanto à importância por característica do serviço, nas três classes da proposta de valor. O conjunto destas características do serviço constitui a proposta de valor do serviço de

radiopatrulhamento aéreo, ou seja, representa o conjunto de características que é capaz de atrair ou afastar os usuários (KAPLAN; NORTON; 1997, p.77).

As características selecionadas para comporem a proposta de valor do serviço de radiopatrulhamento aéreo alcançaram média de 88% da nota máxima da escala apresentada no quesito satisfação e 78% na importância. Isso representa uma média geral 3,9 pontos de satisfação e 4,4 de importância atribuída (tab.3 e tab.4).

Tabela 3: Avaliação de satisfação das características do radiopatrulhamento aéreo pelos usuários do serviço

Características	Percepções (%)						Média	Desvio padrão
	Nada satisfeito	Pouco Satisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Total		
Necessidade	-	9,5	15,9	34,9	39,7	100,0	4,05	0,97
Acesso	3,2	6,3	11,1	55,6	23,8	100,0	3,90	0,95
Facilidade utilização	3,2	20,6	14,3	42,9	19,0	100,0	3,54	1,12
Abrangência	3,2	15,9	23,8	34,9	22,2	100,0	3,57	1,10
Desempenho	-	11,1	6,3	41,3	41,3	100,0	4,13	0,96
Atendimento	-	4,8	23,8	33,3	38,1	100,0	4,05	0,91
Expectativa	3,2	9,5	23,8	41,3	22,2	100,0	3,70	1,03
Grau de utilização	1,6	11,1	25,4	34,9	27,0	100,0	3,75	1,03
Tempo do pedido	4,8	11,1	7,9	50,8	25,4	100,0	3,81	1,09
Tempo de atendimento	3,2	3,2	9,5	44,4	39,7	100,0	3,44	1,28
Disponibilidade	9,5	17,5	14,3	36,5	22,2	100,0	4,14	0,95
Permanência	1,6	7,9	4,8	39,7	46,0	100,0	4,21	0,97
Cortesia	-	1,6	14,3	14,3	69,8	100,0	4,52	0,80
Confiabilidade	0,0	0,0	3,2	23,8	73,0	100,0	4,70	0,53
Integração	6,3	7,9	15,9	30,2	39,7	100,0	3,89	1,21
Publicidade	9,5	30,2	31,7	23,8	4,8	100,0	2,84	1,05
Média Global							3,89	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - dado numérico igual a zero, não resultante de arredondamento

As médias de importância e satisfação são o parâmetro de avaliação do serviço, uma vez que não existem outros serviços similares para se usar como referência. As características abaixo da média são itens que merecem atenção da gerencia do serviço. Entretanto, cada característica foi pesquisada quanto à satisfação e quanto à importância, o

que implica diversas combinações de resultados diferentes, dificultando a avaliação do serviço.

Diante disto, foi necessário ponderar cada característica. Isso foi feito através da janela do usuário, onde a satisfação foi plotada no eixo "x" e a importância no eixo "y". A origem dos eixos foi deslocada para as médias gerais de satisfação e de importância, respectivamente 3,9 e 4,4 pontos nesta pesquisa (tab. 3 e tab.4). Isso resultou nos quatro áreas de significado, sendo que no caso do radiopatrulhamento aéreo, três delas apresentaram características plotadas.

Tabela 4: Avaliação quanto à importância das características do radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais pelos usuários do serviço

Características	Percepções (%)						Média	Desvio Padrão
	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Total		
Necessidade	-	3,2	-	19,0	77,8	100,0	4,71	0,63
Acesso	3,2	3,2	3,2	36,5	54,0	100,0	4,35	0,94
Facilidade de utilização	3,2	-	11,1	33,3	52,4	100,0	4,32	0,91
Abrangência	4,8	-	12,7	38,1	44,4	100,0	4,17	0,99
Desempenho	1,6	-	3,2	28,6	66,7	100,0	4,59	0,71
Atendimento	-	1,6	6,3	28,6	63,5	100,0	4,54	0,69
Expectativa	3,2	1,6	14,3	36,5	44,4	100,0	4,17	0,96
Grau de utilização	-	3,2	14,3	30,2	52,4	100,0	4,32	0,84
Tempo do pedido	1,6	3,2	4,8	30,2	60,3	100,0	4,44	0,86
Tempo de Atendimento	3,2	-	3,2	25,4	68,3	100,0	4,37	0,90
Disponibilidade	1,6	1,6	14,3	23,8	58,7	100,0	4,56	0,84
Permanência	-	1,6	1,6	27,0	69,8	100,0	4,65	0,60
Cortesia	-	-	6,3	20,6	73,0	100,0	4,67	0,60
Confiabilidade	1,6	-	1,6	20,6	76,2	100,0	4,70	0,66
Integração	1,6	3,2	7,9	28,6	58,7	100,0	4,40	0,89
Publicidade	1,6	1,6	22,2	30,2	44,4	100,0	4,14	0,93
Média Global							4,44	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - dado numérico igual a zero, não resultante de arredondamento

Conforme observado, no quadrante A, representando a força competitiva do serviço de radiopatrulhamento aéreo, estão as características necessidade, desempenho,

atendimento, tempo de atendimento, permanência, cortesia e confiabilidade (Fig.16). São características percebidas como de importância e com satisfação percebida acima da média pelos usuários. Denota que o usuário tem expectativas quanto à estas características e de fato às recebe.

Os resultados indicam que são características percebidas como de adequado desempenho, pois além de satisfeitos, os usuários as percebem como importantes. São elas que fazem o serviço ser considerado imprescindível para os usuários e por isso adquirem (solicitam) o serviço como apoio para prestar seus próprios serviços.

Por outro lado, representando uma vulnerabilidade competitiva do serviço de radiopatrulhamento aéreo, o quadrante B abriga a característica tempo do pedido. Significa que a característica é percebida como importante pelos usuários, entretanto a maioria dos usuários afirma que não estão satisfeitos com o que receberam. Corresponde a uma deficiência do serviço e que deve receber esforços e estratégias para reverter a percepção dos usuários.

Observa-se na pesquisa que o tempo do pedido é uma componente do tempo de resposta, o qual se compõe também pelo tempo de atendimento. O primeiro capta a percepção dos usuários acerca do período entre a solicitação autorização, enquanto o segundo verifica a percepção do usuário sobre período até a chegada do serviço no local da solicitação.

Apesar do relacionamento das duas características, os usuários as percebem de forma diferente. Enquanto consideram o tempo de atendimento como de superioridade competitiva, percebem o tempo do pedido como vulnerabilidade competitiva.

É provável que isso ocorra devido à forma de solicitar o serviço, que normalmente não é feita diretamente ao radiopatrulhamento aéreo, mas por intermédio do centro de operações ou dos canais de comando. Isso pode estar provocando alguma demora (*delay*) entre o pedido e a autorização, justamente nos momentos iniciais do serviço.

Normann (1984 *apud* GIANESI; CORRÊA, 1996, p.87) fornece uma possível explicação para o fato no que ele denomina de "momento da verdade". Segundo ele, o momento inicial é crítico para a formação da percepção dos usuários acerca do serviço, pois é onde normalmente o usuário tem urgência de ser atendido e as possíveis demoras nesse estágio, influenciam negativamente a sua percepção sobre o serviço.

As características abrangência, expectativa, utilização, facilidade na utilização, disponibilidade e publicidade do serviço situam-se no Quadrante C da janela do usuário, representando aspectos do serviço de relativa indiferença (Fig. 16). São características com importância e satisfação abaixo da média e, portanto percebidas pela maioria dos usuários como de menor valor em relação às demais características pesquisadas.

Esta pesquisa não realizou comparações com padrões pré-estabelecidos, mas com as médias das características do próprio serviço. O procedimento é uma limitação da pesquisa, porém necessária devido à inexistência de serviços concorrentes ou similares que servissem à comparação.

Assim, os resultados encontrados no quadrante C significam apenas uma hierarquização das características que compõe a proposta de valor. Como se observa adiante, o IPA (índice de prioridades das ações) ordena as características conforme a percepção dos usuários. Inclusive, no quadrante C, está localizada a característica publicidade, considerada a mais urgente para ser trabalhada pela gerencia do serviço.

No quadrante D estariam as características de superioridade irrelevante ou que apresentam pouca importância e muita satisfação. São as características que deveriam ser eliminadas ou desenvolvidas ações gerenciais para que os usuários percebam sua importância. Não houve características situadas neste quadrante no serviço de radiopatrulhamento aéreo.

Percebe-se que as características integração e acesso estão em uma área cinzenta da janela do usuário (Fig.16) significando que suas posições na janela do usuário não esclarecem bem o valor que representam para o usuário. A localização da "integração" está justamente na média da importância e satisfação e o "acesso", apesar de estar na média de satisfação, localiza-se um pouco abaixo da média de importância, situando-se entre os quadrantes de irrelevância e indiferença da janela do usuário.

Apesar disso, a importância das características para a proposta de valor do serviço não pode ser desconsiderada, pois esta posição média na relação de prioridades gerenciais decorre da distribuição média de pontos atribuídos pelos usuários. Ao detalhar a distribuição das notas, observamos aspectos antes não percebidos na janela do usuário.

O gráfico *boxplot* da Figura 17 demonstra que a integração possui concentração de notas de satisfação e importância na parte superior da escala, porém com as notas de satisfação abrangendo a amplitude da escala. A figura 14 aponta que em geral, nesta característica, a nota de satisfação é acompanhada por uma nota correspondente de

importância, exceto nas notas baixas de satisfação, quando as correspondentes notas de importância são mais altas.

O fato não é percebido pelo cálculo do IPA, pois ao se calcular a média de todos os usuários, perde-se a percepção dos casos discrepantes. No entanto pelo cálculo do desvio padrão de satisfação (1,21) e da importância (0,89) percebe-se a maior variabilidade da primeira.

Figura 14: Distribuição das respostas de satisfação e importância da característica integração

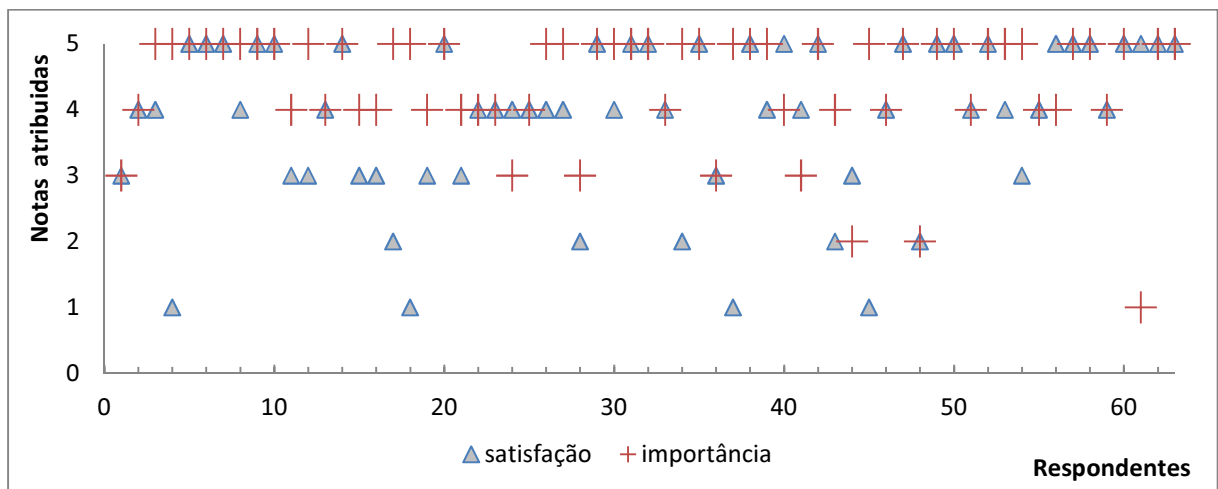
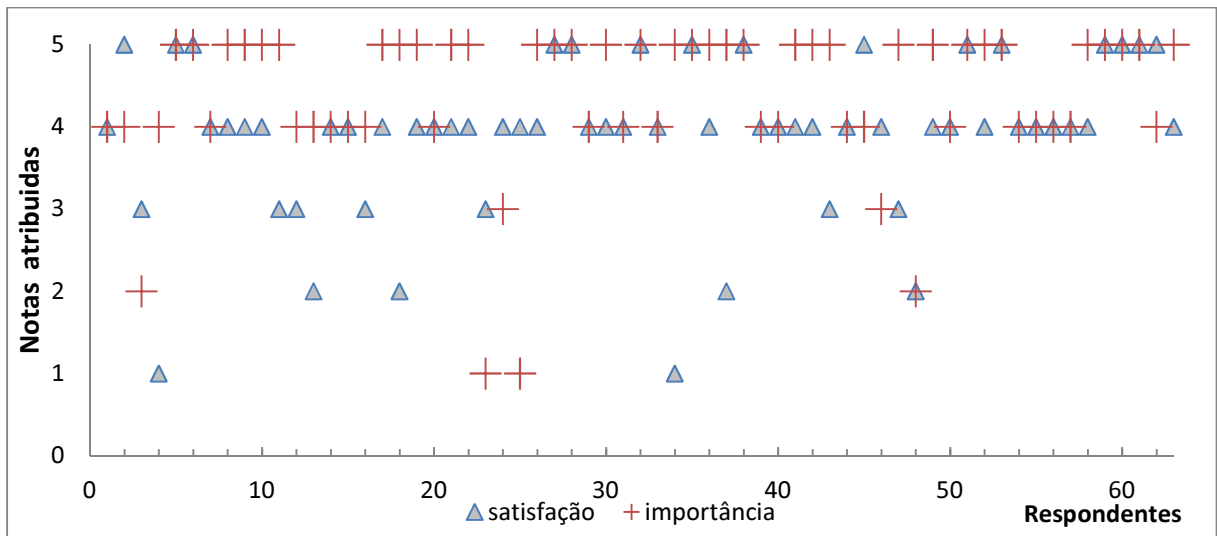


Figura 15: Distribuição das respostas de satisfação e importância quanto à característica acesso



Fonte: dados da pesquisa.

Sendo assim, para ponderar as percepções dos usuários captadas pelo questionário tipo SERVIMPERF, cada característica do radiopatrulhamento foi ponderada pelo IPA. O uso do IPA fornece um valor numérico variável entre 0 (quando $P_i=5$) e 4 (para $P_i=1$ e $L_i=5$). Este número obedece à lógica de que quanto maior for a importância (I_i) e menor a satisfação percebida na característica (P_i), maior será a prioridade de uma ação gerencial e menor será o peso da característica na proposta de valor.

Assim, o maior IPA do radiopatrulhamento aéreo ocorreria quando a satisfação fosse mínima (1) e a importância fosse máxima (5). Nesta pesquisa, o IPA calculado está entre 0,28 a 1,79. (tab.5).

A média dos IPA foi de 0,98, sendo sete características acima da média e nove iguais ou inferiores. As características com maior pontuação necessitam de atenção gerencial prioritária, resultante da combinação singular de baixa satisfação e baixa importância atribuída à característica do serviço de radiopatrulhamento.

As características publicidade, disponibilidade, facilidade na utilização, abrangência, alcance das expectativas, grau de utilização do serviço e tempo do pedido estão acima da média de 0,98. Indicam as características que devem ser trabalhadas prioritariamente pela gerência do serviço e que acrescentam menos à proposta de valor do serviço.

Observa-se que todas estas características listadas estão na zona C da janela do usuário (zona de relativa indiferença), exceto o tempo do pedido que é uma vulnerabilidade competitiva (Fig. 16).

Por outro lado integração, acesso, necessidade, atendimento, desempenho, tempo de atendimento, permanência, cortesia e confiabilidade são características que necessitam de ações urgentes, pois têm os menores IPA.

Especificamente sobre a característica acesso, encontra-se abaixo da média de IPA e, juntamente com a característica integração, posicionam-se na zona cinzenta da janela do usuário. A situação particular destas características foi apresentada pelas figuras 14 e 15.

A publicidade foi a característica de maior prioridade gerencial dentre as dezesseis características avaliadas, alcançando 1,79 pontos. A publicidade tem como função a comunicação com o usuário, auxiliando na formação das suas expectativas sobre o serviço (GIANESI; CORRÊA, 1996, p.36). Este quesito da pesquisa avaliou se radiopatrulhamento aéreo informa seus serviços para usuários, esclarecendo a importância e as formas de utilização do serviço.

O mais alto IPA desta característica justifica porque 39,7% dos respondentes se consideram "nada" ou "pouco satisfeitos". Se contabilizados as pessoas "indiferentes" (máximo 3 pontos), este índice sobe para 71,4% das pessoas. Em oposto, para 74,4% dos questionados trata-se de uma característica "importante" ou "muito importante" (mínimo de 4 pontos recebidos).

Observa-se que a concentração das respostas quanto à satisfação distribui-se de 1 a 5 pontos, sendo 50% dos casos com 2 a 4 pontos (Fig.18). Esta mesma característica avaliada quanto à importância, possui 74,6% das respostas percebidas como importante (4 pontos) ou muito importante (5 pontos).

Esta combinação singular ressalta que a característica deve ser trabalhada para elevar a percepção da satisfação aos níveis da importância percebida. Devem ser adotadas estratégias para comunicar aos usuários as potencialidades e possibilidades do serviço, resultando em aumento da proposta de valor do serviço.

O IPA obtido pela característica publicidade está de acordo com sua posição na zona de relativa indiferença da janela do usuário. Observa-se que a posição é destacada em relação às demais características, ou seja, com percepções abaixo da média de satisfação e

importância (Fig. 16). A figura 17 confirma este fato, mostrando a tendência de baixa satisfação combinada com alta importância percebida na característica.

Tabela 5: Índice de prioridade das ações (IPA) no serviço de radiopatrulhamento aéreo da PMMG

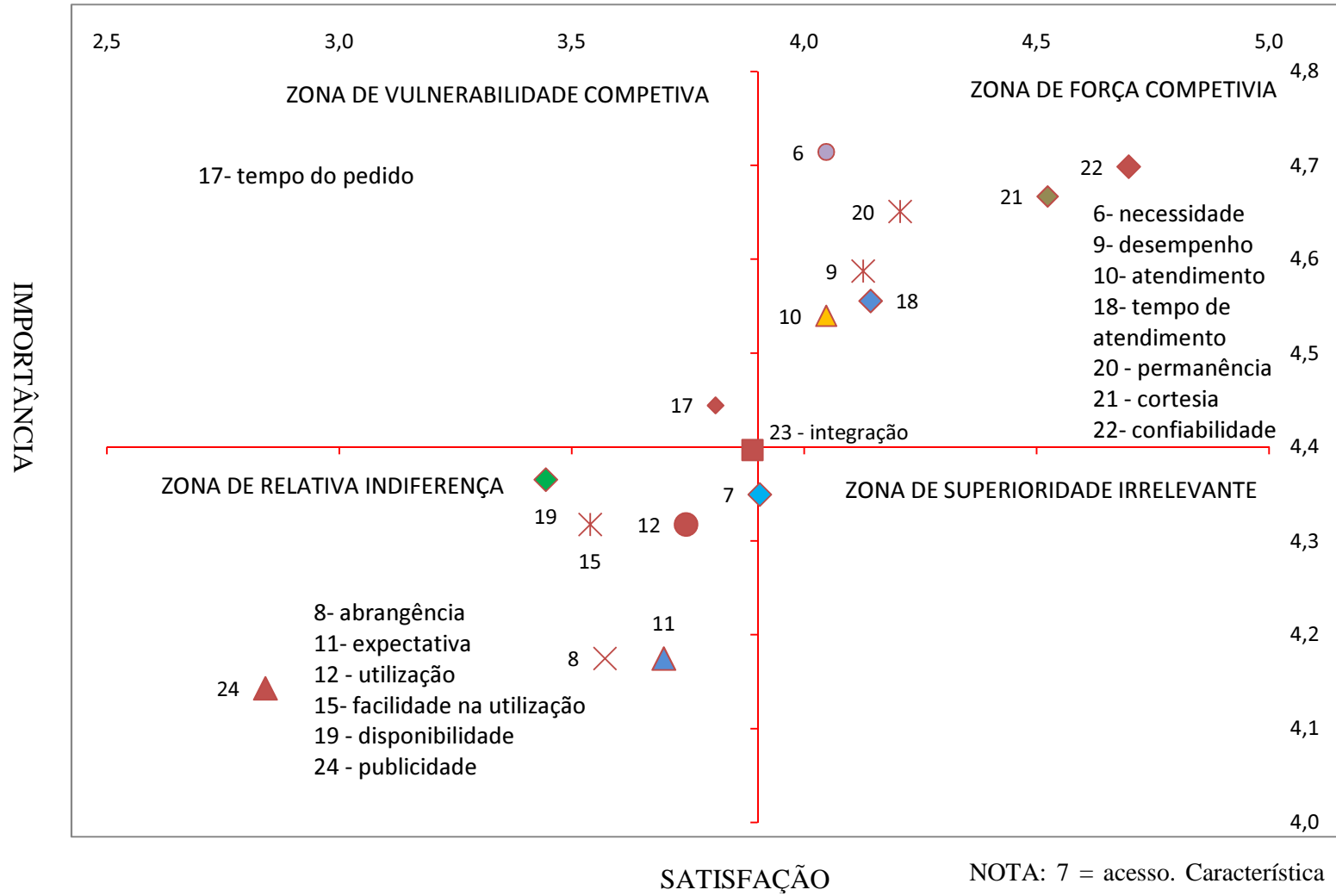
Característica	IPA
Publicidade	1,79
Disponibilidade	1,36
Facilidade na utilização	1,26
Abrangência	1,19
Alcance das expectativas	1,09
Grau de utilização do serviço	1,08
Tempo do pedido	1,06
Integração	0,98
Acesso	0,95
Necessidade	0,90
Atendimento	0,86
Desempenho	0,80
Tempo de atendimento	0,78
Permanência	0,74
Cortesia	0,44
Confiabilidade	0,28
Média das características	0,98

Fonte: dados da pesquisa

A segunda característica mais urgente para ações gerenciais é a disponibilidade. Nesta pesquisa a característica avaliou se o serviço está disponível em todos os horários que o usuário precisa do serviço.

A característica é percebida por 82,5% dos oficiais como importante ou muito importante (4 ou 5 pontos). Entretanto, 41,3% dos oficiais atribuem à característica no máximo 3 pontos na avaliação de satisfação. A conjugação dos dois vetores resultou em um IPA de 1,36 pontos, pontuação 24% menor do que a primeira colocada na relação de prioridades.

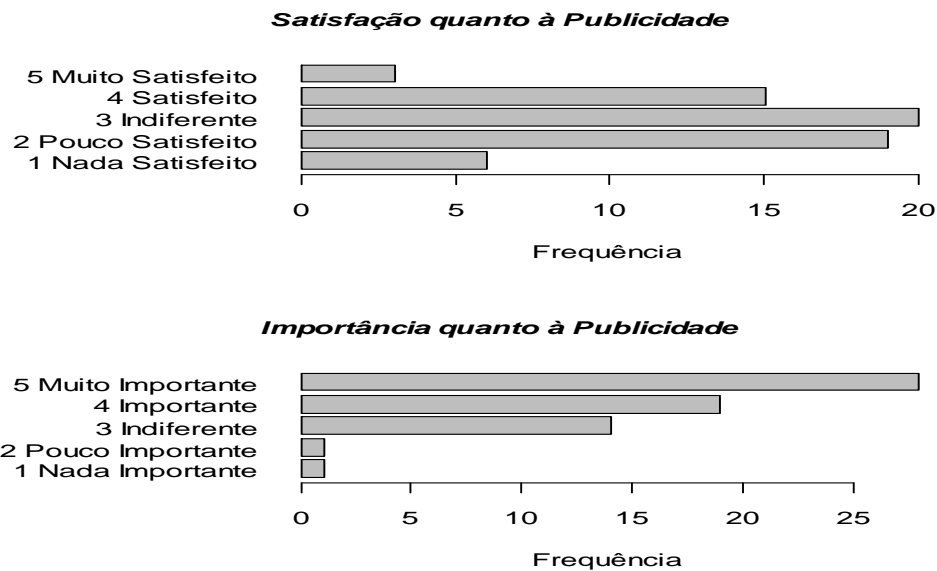
Figura 16: Janela do usuário do serviço de radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais



NOTA: 7 = acesso. Característica localizada em zona "cinzenta"

Fonte: dados da pesquisa

Figura 17: Avaliação da característica publicidade no serviço de radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais



Fonte: dados da pesquisa

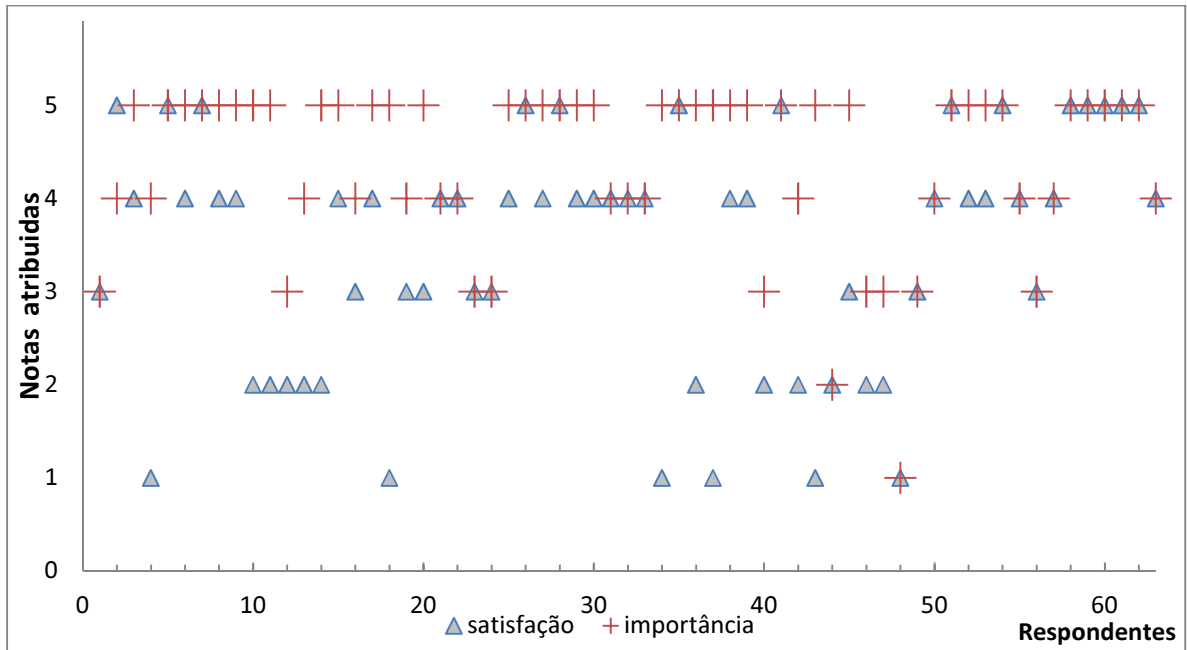
Da mesma forma que a publicidade, a característica localiza-se no quadrante C da janela do usuário, indicando sua relativa indiferença. No entanto, sua posição é menos destacada, tendendo para a zona de vulnerabilidade competitiva, onde se localizam as características de alta importância e baixa satisfação.

A figura 18 mostra esta tendência, indicando várias respostas com percepção de muita importância com as correspondentes notas de satisfação nos escores mais baixos da escala. Este aspecto da proposta do serviço deve ser trabalhado para aumentar a percepção de satisfação por parte dos usuários.

A terceira ação gerencial prioritária é a "facilidade na utilização". Para estudar esta característica, foi afirmado aos usuários que o serviço é "facilmente autorizado após a solicitação". Para 85,7 % da amostra, esta característica do radiopatrulhamento é "importante" ou "muito importante" (atribuíram 4 ou 5 pontos), porém a satisfação recebeu até 3 pontos em 42,9% dos casos.

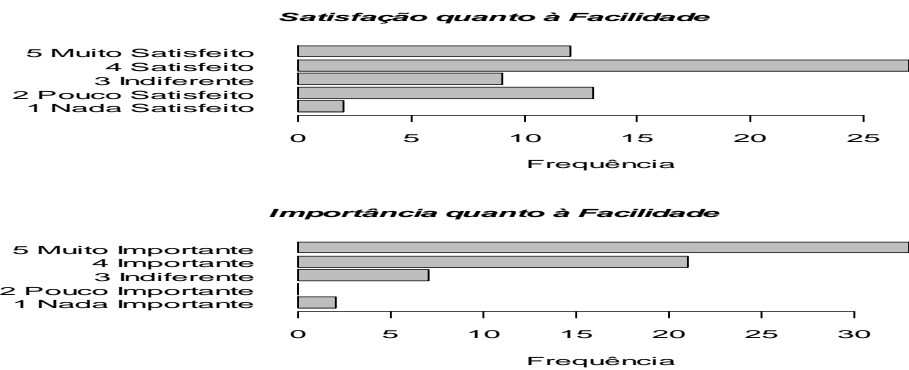
Os dados demonstram que há necessidade de estudar o ciclo do serviço e verificar possíveis gargalos que interferem na percepção do usuário sobre a facilidade para utilizar o serviço.

Figura 18: Avaliação da característica disponibilidade no serviço de radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais



Fonte: Dados da pesquisa

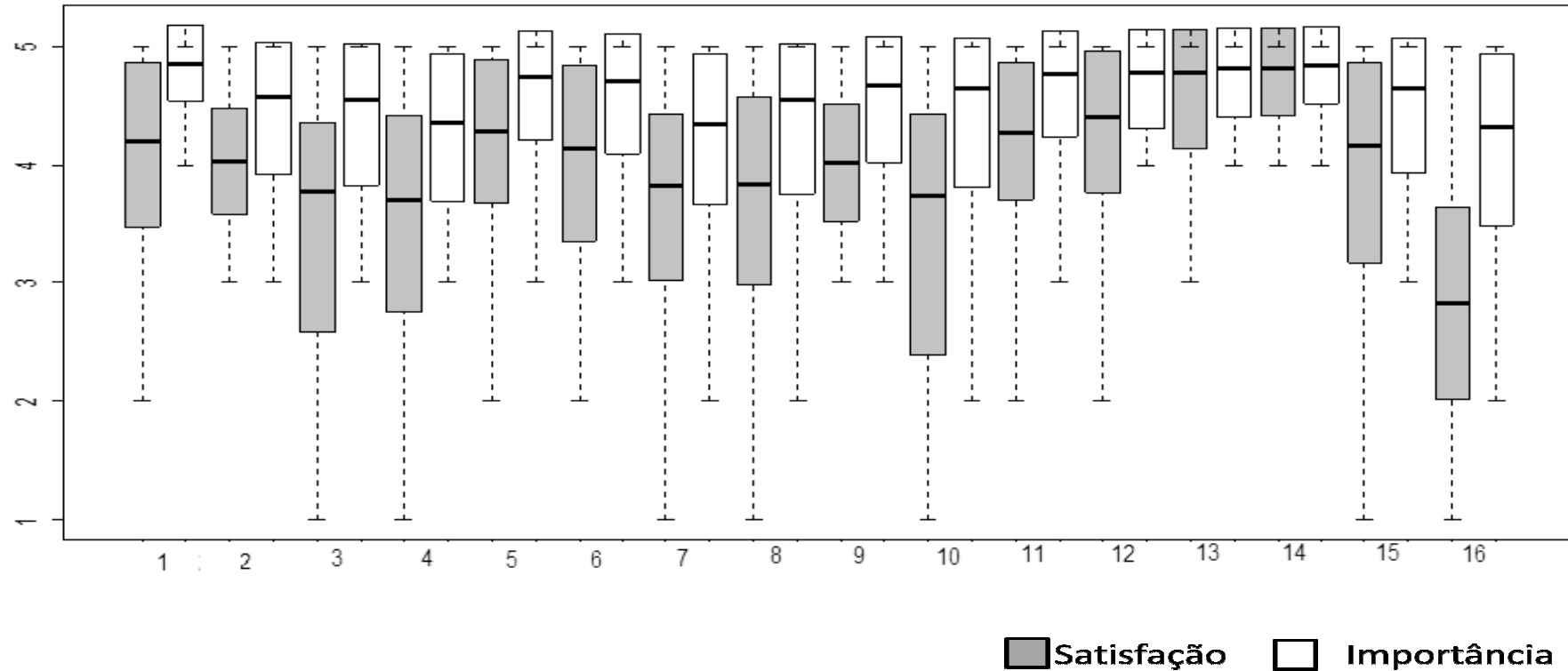
Figura 19: Avaliação da característica facilidade no serviço de radiopatrulhamento aéreo da Polícia Militar de Minas Gerais



Fonte: dados da pesquisa

Nesta seção foram apresentadas as características do serviço de radiopatrulhamento aéreo e suas posições nos quadrantes da janela do usuário. Este instrumento foi utilizado para comparar as características com a média global e por consequência elucidou as características do serviço que são prioritárias em possíveis intervenções da gerência do serviço. Na próxima seção serão apresentadas as conclusões e sugestões decorrentes dos dados coletados.

ação e importância



Fonte: dados da pesquisa

Nota: 1- Necessidade; 2- Acesso; 3- facilidade; 4- Abrangência; 5- Desempenho; 6- Atendimento; 7- Expectativa; 8- utilização; 9- Tempo do pedido; 10- disponibilidade; 11- tempo de atendimento; 12- permanência; 13- cortesia; 14- Confiabilidade; 15- integração; 16- publicidade.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa justificou-se a partir do problema sobre quais as características do serviço de radiopatrulhamento aéreo entregam a proposta de valor, segundo a percepção dos usuários, e que, portanto, que devem ser medidas.

A partir desta questão inicial estabeleceu-se uma hipótese como resposta provisória ao problema posto. Suspeitava-se que somente algumas características do serviço de radiopatrulhamento aéreo entregavam valor para os usuários.

Diante do problema e da hipótese, traçaram-se um objetivo geral e três específicos que deviam ser alcançados para responder a pergunta inicial, confirmando ou negando a resposta provisória. O primeiro objetivo específico foi classificar as unidades usuárias dos serviços do radiopatrulhamento aéreo. Os usuários do serviço foram classificados nas seções 2 e 3, quando foi apresentada a discussão sobre clientes e usuários dos serviços públicos, especialmente do radiopatrulhamento aéreo, considerado como uma modalidade de serviço público.

Mostrou-se que, para o serviço operacional em Belo Horizonte, delimitação metodológica desta pesquisa, o radiopatrulhamento aéreo possui dois tipos de usuários: a sociedade, destinatária final de todos os serviços da corporação (MINAS GERAIS; 2009, p.19) e a própria PMMG, através das suas Unidades (tabela 2) que solicitam os serviços ofertados pelo radiopatrulhamento aéreo para agregar valor à própria prestação de serviço.

Nesta pesquisa, focou-se a proposta de valor para estes usuários (imediatos), ou seja, as unidades operacionais de Belo Horizonte. Para tanto foram questionados os capitães lotados nestas Unidades.

Os segundo objetivo foi determinar as características da proposta de valor geradas pelos processos internos são importantes para se monitorar. Este escopo foi atingido pela revisão bibliográfica da seção 2 e posteriormente adaptado para o radiopatrulhamento aéreo na seção 5. Os quadros 8 a 13 sintetizaram os processos internos capazes de entregar a proposta de valor do serviço aos usuários.

O terceiro objetivo específico foi verificar as percepções da proposta de valor pelos usuários do serviço em Belo Horizonte. Para isto foi utilizado o questionário contido no apêndice A.

Para responder à pergunta-problema e cumprir o objetivo geral de construir um referencial para indicadores de desempenho do serviço de radiopatrulhamento aéreo foi utilizado o modelo que considera a proposta de valor formada à partir de características da classe de imagem, atributos e de relacionamento.

Para descrever essa proposta, foram selecionadas dezesseis características (indicadores e subindicadores) agrupadas nas três classes, conforme descrito nas seções **3** e **5**. As características foram baseadas no Planejamento Estratégico 2009-2011 (MINAS GERAIS, 2009), no Sistema de Gestão estratégica para resultados (MINAS GERAIS, 2011) e no referencial teórico selecionado sobre os serviços prestados nas organizações (KAPLAN; NORTON, 1997; 2004; KOTLER; LEE, 2008; LOBOS, 1993; GIANESSI; CORRÊA, 1996). Essas características estão relacionadas no Quadro 7 e Figura 11.

Os resultados da pesquisa junto aos usuários foram apresentados na seção **5**, através da janela do usuário, do IPA e de gráficos.

Os resultados confirmaram a hipótese de pesquisa de que somente algumas características do serviço entregam valor aos usuários (Fig. 16). As características abrangência, expectativa, utilização, facilidade na utilização, disponibilidade e publicidade do radiopatrulhamento aéreo localizaram-se no quadrante C da janela do usuário, significando que os usuários a percebem com baixa importância e baixa satisfação, ou seja, são de relativa indiferença e, portanto, devem ser alvo de ações gerenciais por não entregarem valor.

Os resultados da pesquisa também demonstram que o serviço de radiopatrulhamento aéreo está sendo pouco divulgado e que os usuários desconhecem sua importância e possibilidades de uso na atividade operacional. O fato foi demonstrado através da característica publicidade.

Verificou-se também que no radiopatrulhamento aéreo, o tempo do pedido é uma vulnerabilidade competitiva e, portanto deve ser alvo de atenção por parte dos responsáveis pelo serviço.

Portanto, as poucas características que deveriam ser alvo de um sistema de indicadores, foram elucidadas em diferentes momentos do trabalho.

Conforme se verificou na seção **2**, as estratégias de uma organização devem considerar a perspectiva do usuário, dos processos internos e a perspectiva de crescimento e aprendizado. O valor do serviço é produto das relações de causas e efeito entre as

perspectivas e, desta forma, não é possível considerar cada uma de forma isolada de forma isolada.

Ainda, segundo Kaplan e Norton (1997; 2004. p.5), o valor produzido para os usuários é resultado dos processos internos que, por sua vez, derivam da ação das pessoas componentes da organização. As pessoas devem ter os conhecimentos, cultura e informações (ativos intangíveis) necessárias para se produzir os processos adequados que produzam valor.

Assim, um adequado sistema de indicadores deve medir aspectos na perspectiva dos usuários, dos processos e de Crescimento e Aprendizado. Esta pesquisa deteve-se na perspectiva dos usuários e não se aprofundou nas demais. Quanto à perspectiva dos processos internos, apenas foi dado conhecimento dos processos genéricos inerentes ao radiopatrulhamento aéreo e quanto à perspectiva de Aprendizado e Crescimento, apenas deu-se conhecer sua importância e os vínculos com as demais perspectivas.

Na perspectiva do usuário, um sistema de indicadores deve considerar as características conforme seu posicionamento na janela do usuário (Fig.16) e o IPA obtido, ou seja, deve-se estabelecer indicadores que monitorem as ações e estratégias que transformem as vulnerabilidades do serviço (tempo do pedido) em força competitiva.

Nesta perspectiva, devem ser medidas as ações que induzam a diminuição do IPA das características relacionadas na tabela 5. Para tanto, é preciso implementar estratégias e ações que aumentem a satisfação do usuário e aumentem o grau de importância percebida na característica do serviço.

A consequência desejada é que os pontos localizados no quadrante C da janela do usuário (Fig. 16) se desloquem para posições próximas da origem do gráfico ou até mesmo para o quadrante A (força competitiva).

Diante das considerações e conclusões apresentadas, sugere-se:

a) Os gerentes do serviço de radiopatrulhamento analisem e adotem estratégias que permitam aumentar a percepção de satisfação e importância das características disponibilidade, facilidade na utilização, abrangência, alcance das expectativas e Grau de utilização do serviço, para movimentá-las do quadrante C para o quadrante A da janela do usuário. Deve ser dada prioridade à característica publicidade, pois obteve o maior IPA dentre todas as características pesquisadas.

b) Adotar medidas para aumentar a satisfação com o Tempo do pedido, considerado importante pelo usuário, porém com baixo grau de satisfação percebido.

c) Pesquisar melhor as características integração e acesso do radiopatrulhamento aéreo, uma vez que se localizaram na zona cinzenta da janela do usuário e não foi possível precisar o seu valor para o usuário. Apesar disso, os dados indicam que é necessário aumentar a satisfação desta característica perante os usuários.

d) Futuras pesquisas verifiquem a relação de causa e efeito dos processos relacionados na seção 3 deste trabalho, determinando seus resultados nas percepções de satisfação e importância para os usuários.

Considerando o enfoque desta pesquisa na perspectiva dos usuários do serviço, não foram produzidos conhecimentos suficientes nas perspectivas dos processos internos e na perspectiva de crescimento e aprendizado.

Para determinar os impactos das duas perspectivas, será preciso modelar os processos internos do radiopatrulhamento aéreo, conhecendo insumos, estruturas, normas e valores necessários. Depois de modelados, os resultados e a importância de cada processo estarão claros para os responsáveis por eles (BRASIL, 2011).

e) que sejam verificadas quais são as informações, cultura e conhecimentos necessários ao radiopatrulhamento aéreo da PMMG. São eles que potencializam a entrega de valor do serviço, formando a perspectiva de crescimento e aprendizado do radiopatrulhamento aéreo.

f) que se confeccione um mapa estratégico do radiopatrulhamento aéreo contemplando as três perspectivas e alinhado com o mapa geral da PMMG. A realização desse mapa estratégico acrescentará clareza ao gerenciamento do serviço e fornecerá às equipes de trabalho uma linguagem comum para discussão de trajetórias e prioridades no serviço (KAPLAN; NORTON, 2004, p.10)

Diante destas considerações, pode-se concluir que os objetivos desta pesquisa foram alcançados. Apesar das limitações e dificuldades do trato científico do tema proposto, visou-se apenas a contribuição inicial, sem pretensão de esclarecer todos os pormenores referentes ao tema. O tempo e as futuras pesquisas irão com certeza, caminhar no sentido de melhor descrever o serviço de radiopatrulhamento aéreo, acrescentando em muito à pequena contribuição dada por esta monografia.

REFERÊNCIAS

ABREU, Rommel Trevenzololi de. **Indicadores de qualidade do treinamento policial Básico**. 2009. Monografia (Especialização em Segurança Pública) - Fundação João Pinheiro/Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2009.

ANACLETO, Edésio Amorim. **Contratação de seguro aeronáutico para as aeronaves da Polícia Militar de Minas Gerais**: imprescindibilidade para proteção e conservação do patrimônio público. 2007. Monografia (Especialização em Segurança Pública). Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2007.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências Sociais**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 1999. 284p.

BRANDES, Márcio Ferreira. **Integração do recurso aéreo entre a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros**. 2005. Monografia (Especialização em Segurança Pública) Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da republica federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Instrução do Comando da Aeronáutica 100-04 de 29 de Abril de 2009. Dispõe sobre as regras e procedimentos especiais de tráfego aéreo para helicópteros. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://publicacoes.decea.gov.br/?i=publicacao&id=2553>> Acesso em: 20 Ago2011

_____. Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica (RBHA) de 20 de Março de 2003. Dispõe sobre as regras gerais para operação de aeronaves civis. Brasília, DF, 2003. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/biblioteca/rbha/rbha091.pdf>>. Acesso em: 01Ago11

BRASIL. Decreto nº 88.777 de 30 de setembro de 1983. Aprova o regulamento para as policias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). Brasília, DF, 1983

BRASIL. Decreto 21.713 de 27 de agosto de 1946. Promulga a Convenção sobre Aviação Civil Internacional. Brasília, DF, 1946

BRASIL. Lei 7.565 de 19 de Dezembro de 1986. Dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica. Brasília, DF, 1986

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Gestão pública**: Guia "d" simplificação. Brasília, DF, [2010]. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009>>. Acesso em: 15 abr 2011.

COSTA JÚNIOR, Ducler. **Desconcentração do radiopatrulhamento aéreo**: A experiência da PMMG na macro região de policiamento ostensivo do triângulo mineiro. 2003. Monografia (Especialização em Segurança Pública). Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, Belo Horizonte, 2003.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, 2000, v. 51, n. 3, p. 40-72, jul./set. 2002. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=830&dir=ASC&order=name&limit=5&limitstart=5>. Acesso em: 10Jul11

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: Como inovar na empresa através da tecnologia da Informação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

DIAS, Laine Hombre. NEVES, Luis Ricardo Ribeiro das. **Aplicação da matriz importância - desempenho de Slack na análise de mercado para empresas de pequeno porte**: caso dos bares da mata Praia. Vitória/ES. Universidade Federal do Espírito Santo. 2010.

FONTANA, Josué Martins. Doutrina de emprego de helicópteros em missões aeropolíciais: patrulha, operações especiais e combate à incêndio. In: SEMINÁRIO DOS OPERADORES PARAPÚBLICOS DE HELICÓPTERO, 4, 1996, Belo Horizonte. Polícia Militar de Minas Gerais, Batalhão de Radiopatrulhamento aéreo, 1996.

FRANCISCO, Edvaldo dos Santos. **Educação de Polícia Militar**: avaliação do curso de Observador Aéreo do Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo (Btl RPAer) da Polícia Militar de Minas Gerais. 2006. Monografia (Especialização em Segurança Pública). Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2006

GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, n.1, v.40, jan./mar. 2000.

HERNANDES *at al.* Combinando o *Balanced Scorecard* com a gestão do conhecimento. São Paulo. **Cadernos de pesquisa em administração**; n.12, v.01, 2 sem.2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C12-art01.pdf>>. Acesso em: 03Ago11.

HOUAISS, Antônio. Funcional. In _____. **Dicionário da língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 344 p.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344p

_____. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471p

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público**: um guia para um desempenho mais eficaz. Porto Alegre: Bookman, 2008. 350p.

LARA, Marcos Oliveira. **Avaliação do Atendimento Pré-hospitalar com Emprego dos Helicópteros da Polícia Militar de Minas Gerais na Região Metropolitana de Belo Horizonte**. 2004. Monografia (Especialização em Segurança Pública). Academia de Polícia Militar/Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2004

LIMA, Paula Viviane Laudares. **Gestão estratégica: o caminho para a transformação**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2008. 156p.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: [Instituto da Qualidade], 1993.

MAGALHÃES, Messias Alan de. **Radiopatrulhamento Aéreo na Polícia Militar de Minas Gerais: o vôo noturno em análise**. 2009. Monografia (Especialização em Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010

MARINO, Eduardo Mol. **Parâmetros decisórios em vôo à face de situações de emergência**. 2007. Monografia. (Especialização em Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2007

MARQUES, Osvaldo Souza. **O emprego de helicópteros em ocorrências policiais de alta complexidade no interior do Estado de Minas Gerais**. 2006. Monografia (Especialização em Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2006.

MEDEIROS, Flávio Vieira. **Comandante de Operações Aéreas: a formação operacional do futuro comandante de aeronaves da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2007. Monografia. (Especialização em Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2007.

MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2000: Sistemas de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2008

MINAS GERAIS. Polícia Militar, Comando Geral. **Diretriz para produção de serviços de segurança pública nº 3.01.01/2010**. Regula o emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010

_____. **Missão Santa Catarina: catástrofe provocada pela chuva no Vale do Itajaí em novembro de 2008**. Relatório do apoio da PMMG através do Batalhão de Radiopatrulhamento Aéreo. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <https://www.pmmg.mg.gov.br/portal-pm/popUpload.action?act=getLoadImagem&contentTypeImagem=application/pdf&localImagem=/srv/uploadFCK/crs/File/PILOTO_2009/Doutrina%20de%20emprego/Santa%20Catarina.a.pdf&fileName=Santa%20Catarina.pdf>. Acesso em: 06jun2011

_____. **Plano estratégico 2009-2011**. Belo Horizonte, 2009.

_____. **Sistema de gestão estratégica para resultados da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2011.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Sistema de Recursos Humanos**. Belo Horizonte, 2011b

INSTITUTO ESTADUAL DE FLORESTAS. **Lama da barragem de Mirai não contém material tóxico**. Belo Horizonte, [2007]. Disponível em: <<http://www.ief.mg.gov.br/noticias/1/182-lama-da-barragem-de-mirai-nao-contem-material-toxico>> Acesso em: 12jun2011

NASSUNO, Marianne. A administração com foco no usuário-cidadão: realizações no governo federal brasileiro nos últimos 5 anos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, D.F., Ano 51, n.4, Out./Dez. 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PAIM, Rafael *et al.*; **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 328p.

REIS, Gilberto Protásio. **Avaliação do desempenho de agências policiais-militares: Análise da cientificidade**. 2006. Monografia (Especialização em Segurança Pública) - Fundação João Pinheiro/Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2006.

REIS, Gilberto Protásio. **Criação do conhecimento inter-organizacional na segurança pública**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009.

ROCHA, Douglas José Alexandria. Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para instituição de ensino superior privada: **estudo de caso da unidade 4 da universidade Gama**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: < <http://www.standardconsultoria.com/f/files/855d83f58c7b7882723f832509f1f6b4477344345.pdf>>. Acesso em: 06Jun2011.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v.2, n.1, Jan./abr. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n1/v2n1a07.pdf>>. Acesso em: 13jun11.

SAMPAIO, Didier Ribeiro. **O emprego do fuzil parafal calibre 7,62 mm a bordo dos helicópteros da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG): avaliação do treinamento dos tripulantes operacionais**, 2008. Monografia (Especialização em Segurança Pública) - Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2008.

SANTOS, Robson dos. **Melhoria de processos em uma empresa do setor têxtil: estudo e aplicação**. Trabalho final de graduação. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2009.113p

SILVA JÚNIOR, Carlos Gonsalves. **Radiopatrulhamento aéreo noturno: diagnóstico de uma ferramenta do policiamento especializado**. 2005. Monografia (Curso de Especialização

em Segurança Pública). Academia de Polícia Militar/Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2005.

SILVA NETO, Severo Augusto da. Polícia no Ar: Uma visão do emprego de helicópteros na manutenção da ordem pública. **O Alferes**, Belo Horizonte, ano 4, n. 9, p. 125-164, 1986.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; YOSHINAGA, Claudia Emiko; BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. Crítica à teoria dos *stakeholders* como função objetivo corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-42, jan./mar. 2005. Disponível em: < <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v12n1/v12n1a3.pdf>>. Acesso em: 14 ago2011.

SOUTES; Dione Olesczuk. Custo Total de propriedade (TCO): é importante? Para quem? **Ciências Sociais Aplicadas em revista**. [Cascavel]. V.7, n.13, 2. sem. 2007. p.83-105. Disponível em: <<http://www.google.com/search?q=custo+total+de+propriedade&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:pt-BR::official&client=firefox-a>>. Acesso em: 13jul2011

SOUZA, Carlos Henrique Miranda de. Uma ferramenta para avaliação da qualidade em serviços: A janela do cliente. **Revista perspectivas online**, Rio de Janeiro. v.5, n.1, p.65-79, 2008. Disponível em: <www.perspectivasonline.com.br>. Acesso em: 13jul2011

SOUZA, Renato Vieira de; REIS, Gilberto Protásio dos. Gestão para resultados na segurança pública: uma análise sobre o uso de indicadores na gestão da Polícia Militar e no sistema de defesa social. **Um toque de qualidade**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Defesa Social, 2010, p. 50-65.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 398p.

YAMASHITA, Elaine Curvelo. **Gestão do relacionamento com os cidadãos: a Administração Pública com foco no cidadão e suas influências sobre a participação no processo democrático**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro/COPPE, [Rio de Janeiro], 2003.

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos capitães das unidades Operacionais de Belo Horizonte.

Senhor(a) capitão,

No ano de 2005 a PMMG implantou um modelo de gestão da segurança pública denominado Controle Científico da Polícia, o qual se desenvolveu e expandiu para toda a instituição. Esse modelo baseou-se em indicadores de desempenho criados para vários setores e atividades da corporação.

Até o presente não foi estabelecida uma metodologia de mensuração dos processos de radiopatrulhamento aéreo e, portanto há uma carência conceitual nesta aérea.

Desta forma, como tema de estudo no CESP 2011, propus-me estudar as características do radiopatrulhamento aéreo da PMMG e os aspectos da produção do serviço.

Uma vez que pesquisadores japoneses concluíram que gerentes de nível intermediário detêm grande conhecimento organizacional, escolhemos aplicar o questionário aos oficiais intermediários da instituição em Belo Horizonte. Para isso, estamos contando com sua importante participação respondendo o presente questionário.

Todo o questionário refere-se ao serviço de radiopatrulhamento aéreo da PMMG. Contém afirmativas que deverão ser respondidas quanto à SATISFAÇÃO e quanto à IMPORTÂNCIA.

Na coluna "satisfação", você deve marcar as opções de 1 a 5 conforme o seu grau de satisfação com o aspecto considerado.

Na coluna "Importância", você deve marcar as opções de 1 a 5 conforme a percepção do grau de importância do quesito apresentado na prestação do serviço.

Não há respostas certas ou erradas, pois as questões foram construídas com base em critérios próprios de significação e somente poderão ser interpretadas após a conclusão da pesquisa. A numeração existente no início de cada afirmativa é apenas uma referência para o pesquisador e não influi nos resultados.

Caso deseje fazer observações, utilize as margens do questionário.

Agradeço a valorosa contribuição.

Silvano Teodoro Pimenta, Cap PM

Aluno do CESP 2011

As questões seguintes referem-se aos atributos do serviço de radiopatrulhamento aéreo da PMMG. **Responda todas as questões.**

UEOp:

Na coluna da direita, (**importância**), marque a nota que melhor representa o nível de importância do atributo relacionado, sendo:

[1] **Nada importante**; [2] **Pouco importante**; [3] **Indiferente**; [4] **Importante** [5] **Muito importante**

Na coluna da esquerda (**satisfação**), marque a nota que melhor representa sua percepção sobre a satisfação com o serviço nos aspectos (atributos) apresentados, sendo:

[1] **Nada satisfeito**; [2] **Pouco Satisfeito**; [3] **Indiferente**; [4] **Satisfeito**; [5] **Muito satisfeito**

	Satisfação					Importância				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) Necessidade: O serviço é necessário para as unidades operacionais.										
(7) Acesso: As formas e os meios de solicitação do serviço são facilitadas.										
(15) Facilidade na utilização: A utilização do serviço é facilmente autorizada após a solicitação.										
(8) Abrangência: As formas/tipos de utilização disponíveis abrangem todos os desejos dos usuários quanto ao serviço.										
(9) Desempenho: O serviço de radiopatrulhamento aéreo produz os resultados desejados.										
(10) Atendimento: O atendimento é prestativo, com atenção personalizada aos usuários/solicitantes.										
(11) Expectativa: O serviço alcança ou supera as expectativas dos usuários.										
(12) Utilização: Os usuários solicitam o serviço sempre que sente necessidade.										
(17) Tempo do pedido: Tempo entre a solicitação e a confirmação (autorização) de uso da aeronave.										
(18) Tempo de atendimento: Tempo entre a solicitação (acionamento) e a chegada da aeronave.										
(19) Disponibilidade: Está disponível em todos os horários em que é necessário.										
(20) Permanência: A aeronave permanece na ocorrência o tempo que for necessário.										
(21) Cortesia: Os usuários do serviço são atendidos com educação e cordialidade.										
(22) Confiabilidade: Transmite confiança ao ser prestado.										
(23) Integração: Interage rotineiramente com as ações das unidades operacionais, contribuindo para os resultados.										
(24) Publicidade: Divulga seus serviços para as unidades, esclarecendo sua importância e as formas de utilização.										

APÊNDICE B: Resultado dos questionários de avaliação aplicados aos capitães das unidades operacionais de Belo Horizonte

Tabela 6: Resultado dos questionários de avaliação aplicados aos capitães das unidades operacionais de Belo Horizonte

Questionário	Avaliação das características																																
	Quanto à satisfação														Quanto à importância																		
	6	7	15	8	9	10	11	12	17	18	19	20	21	22	23	24	6	7	15	8	9	10	11	12	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	4	4	4	3	4	4	3	2	1	5	3	4	5	4	3	2	5	4	4	1	3	3	3	2	4	3	4	5	5	3	2		
2	4	5	5	3	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	4	2	5	4	4	5	5	5	4	3	
3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	2	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	3	1	1	1	4	4	3	4	4	4	1	3	4	4	1	1	5	4	3	3	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
7	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
8	5	4	2	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
9	5	4	5	3	4	3	4	4	5	5	4	3	5	5	5	2	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
10	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	
12	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	5	3	5	3	1	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	
13	5	2	2	2	3	4	5	2	2	4	2	4	5	5	4	2	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
14	5	4	2	5	4	4	4	3	5	5	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
16	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
17	2	4	2	2	4	5	2	5	4	5	4	4	5	5	2	2	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
18	2	2	2	2	2	4	4	1	4	4	1	2	4	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
19	3	4	2	4	5	3	4	4	4	4	3	4	5	5	3	2	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	
20	4	4	4	3	4	4	3	3	5	5	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	3	
21	3	4	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	
22	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	

Tabela 6: Resultado dos questionários de avaliação aplicados aos capitães das unidades operacionais de Belo Horizonte

(continuação)

Questionário	Avaliação das características																																
	Quanto à satisfação														Quanto à importância																		
	6	7	15	8	9	10	11	12	17	18	19	20	21	22	23	24	6	7	15	8	9	10	11	12	17	18	19	20	21	22	23	24	
23	5	3	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	5	4	3	4	1	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	5	4	3	
24	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	3	
25	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	1	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	
26	5	4	4	2	5	4	3	3	4	4	5	2	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
27	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	
29	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
30	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
31	5	4	4	5	5	3	1	4	4	5	4	4	3	5	5	2	5	4	4	5	5	4	1	4	4	5	4	4	3	5	5	3	
32	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
33	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
34	3	1	2	2	2	3	2	3	2	4	1	4	2	4	2	2	2	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
36	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	3	2	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	
37	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	
39	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
40	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	
41	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	
42	4	4	2	3	4	2	3	3	2	2	2	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	4	5	4	4	5	3	
43	2	3	2	2	4	3	3	2	4	4	1	1	5	5	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	
44	4	4	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3	2	3	2	4	2	4	4	4	4	2	4	
45	2	5	4	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	4	1	1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	

Tabela 6: Resultado dos questionários de avaliação aplicados aos capitães das unidades operacionais de Belo Horizonte

(Conclusão)

Questionário	Avaliação das características																																
	Quanto à satisfação												Quanto à importância																				
	6	7	15	8	9	10	11	12	17	18	19	20	21	22	23	24	6	7	15	8	9	10	11	12	17	18	19	20	21	22	23	24	
46	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4	2	4	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	3	
47	5	3	3	2	5	4	3	5	3	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	
48	2	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	2	3	3	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3	3	2	1	
49	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	3	
50	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	
51	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	
52	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
53	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
54	3	4	2	4	5	3	3	3	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	
55	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
56	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	
57	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
58	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	3
60	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
61	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	
62	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	
63	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	

Fonte: dados da pesquisa

Nota: 6: necessidade; 7: Acesso; 15: Facilidade na utilização; 8: Abrangência; 9: Desempenho; 10: Atendimento; 11: Expectativa; 12: Utilização; 17: Tempo do pedido; 18: Tempo do atendimento; 19: Disponibilidade; 20: Permanência; 21: Cortesia; 22: Confiabilidade; 23: Integração; 24: Publicidade