

Estado de Goiás
Polícia Militar
Academia de Polícia Militar
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

Implementação de Um Programa de Qualidade
Na PMGO-Vantagens, Obices e
Oportunidade

Enival Pereira Silva
Sebastião Mendes da Costa

Goiânia - 1997

BAPM

ENIVAL PEREIRA SILVA - CAP PMGO
SEBASTIÃO MENDES DA COSTA - CAP PMAC

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE
QUALIDADE NA PMGO - VANTAGENS, ÓBICES E
OPORTUNIDADE

Trabalho técnico-profissional apresentado
por exigência curricular do Curso de
Aperfeiçoamento de Oficiais, da Academia
de Polícia Militar do Estado de Goiás.

GOIÂNIA - 1997

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e esposa, que me apoiaram e incentivaram durante o transcorrer desta difícil caminhada.

DEDICATÓRIA

*À minha esposa Edna e filhos,
Trênio e Ébony, pela compreensão,
alegria e estímulo na confecção
deste trabalho.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, que nos momentos mais difíceis se fez presente, intuindo, animando e nos iluminando com suas bênçãos de luz.

Ao professor Paulo Henrique Nunes Neiva, mestre da disciplina de Gestão de Qualidade Total, orientador desse trabalho, o qual de forma amigável e competente conduziu-nos à consecução dessa difícil tarefa.

À professora Nancy Ribeiro de Araújo e Silva, docente da cadeira de Metodologia Científica, que com bondade, paciência e muito conhecimento sempre nos atendeu, mostrando o caminho correto a ser seguido.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para o êxito desta jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter iluminado meus pensamentos, e a meus mestres, por terem me proporcionado novos conhecimentos, essenciais à minha vida profissional.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
* PARTE I	
1. QUALIDADE TOTAL	14
1.1. Histórico	14
1.2. Conceitos	25
1.2.1. O que é Qualidade Total	25
1.2.2. Administração da qualidade	28
1.3. Princípios	30
* PARTE II	
2. ADMINISTRAÇÃO COM QUALIDADE	39
2.1. Considerações	39
2.2. Filosofia de uma Administração com Qualidade	39
2.2.1. Criar consistência e continuidade de propósito	40
2.2.2. Recusar os níveis vigentes de atrasos, materiais defeitu- sos e falhas da mão-de-obra	40
2.2.3. Eliminar a necessidade de defender a inspeção em massa ..	41
2.2.4. Reduzir o número de fornecedores	41
2.2.5. Pesquisar continuamente a solução dos problemas no sis- tema e buscar novas formas de melhorar sempre	41
2.2.6. Instituir métodos modernos de treinamento	42
2.2.7. Forçar a supervisão a auxiliar as pessoas a fazer cada vez melhor o seu serviço	42

** não tem parte de materiais!*

2.2.8. Eliminar o medo	43
2.2.9. Romper as barreiras entre departamentos	44
2.2.10. Eliminar o uso de metas numéricas, lemas, slogans e pôsteres para estimular a mão-de-obra a trabalhar	44
2.2.11. Utilizar métodos estatísticos para ter continuidade da me- lhoria da qualidade e da produtividade	44
2.2.12. Remover todas as barreiras que impeçam todos que tra- balham de ter orgulho do que fazem	45
2.2.13. Instituir um rigoroso programa de educação e treinamen- to	45
2.3. Motivação	46
2.4. Satisfação dos clientes	47
2.4.1. Cliente externo	48
2.4.2. Cliente interno	50
2.5. Resistência às mudanças	51
2.6. Obstáculos às mudanças	52
2.7. Criatividade no trabalho	55
2.8. Liderança em qualidade	56
2.8.1. Enfoque ao cliente	58
2.8.2. Obsessão por qualidade	59
2.8.3. Reconhecimento da estrutura no trabalho	59
2.8.4. Liberdade através do controle	60
2.8.5. Unidade de propósitos	60
2.8.6. Procura de falhas nos sistemas	60
2.8.7. Trabalho em equipe	61
2.8.8. Instrução e treinamento	61
2.9. Treinamento	61

✧ PARTE III

3. TÉCNICAS DA QUALIDADE TOTAL	65
3.1. Ferramentas	65
3.1.1. Brainstorming	65
3.1.2. Brainwriting	67
3.1.3. Técnica GUT	68
3.1.4. Diagrama de Pareto/Histograma	69
3.1.5. Matriz de decisão	73
3.1.6. 3Q1POC	75
3.1.7. Fluxograma	77
3.1.8. Diagrama de causa e efeito	80
3.2. O ciclo PDCA	82
3.3. Equipes de qualidade	84
3.4. 5S	85
3.4.1. Implantação	88

✧ PARTE IV

4. QUALIDADE TOTAL NA POLÍCIA MILITAR	92
4.1. Considerações gerais	92
4.2. Hipóteses	96
4.3. Variáveis	96
4.3.1. Variável independente	96
4.3.2. Variáveis dependentes	96
4.3.3. Variáveis intervenientes	97
4.4. Metodologia	97
4.4.1. Método utilizado	97
4.4.2. Tipos de pesquisa	97
4.4.3. População-alvo	97
4.4.4. Amostra	97

4.4.5. Procedimentos para coleta de dados	98
4.4.6. Apresentação dos dados	98
4.5. Análise e interpretação dos resultados	104
4.6. Diagnóstico	107
4.6.1. Relativo a material e equipamentos	107
4.6.2. Relativo aos recursos humanos	107
4.6.3. Relativo ao ensino	108
4.6.4. Outros problemas	108
4.7. Vantagens, óbices e oportunidade	109
CONCLUSÃO	111
SUGESTÕES	113
1. Plano de qualidade	113
2. Criação da assessoria da qualidade	118
BIBLIOGRAFIA	120
ANEXO	
Questionário	122

INTRODUÇÃO

A satisfação do cliente são os custos menores, maior eficiência operacional, comunicação e trabalho de equipe melhorados, melhor estado de espírito, administração mais efetiva e frustrações menores.

Qual a relação entre a Qualidade Total e a Polícia Militar? Essa não é uma preocupação própria das grandes potências empresariais do setor privado? Qualidade não é responsabilidade somente da indústria, que produz bens? E, afinal, não é ingenuidade pensar em qualidade numa organização pública?

A resposta para estes questionamentos pode ser resumida numa simples, porém significativa frase: **é preciso mudar!**

A Qualidade Total inicia-se com uma transformação, onde todos os indivíduos da organização são envolvidos e comprometidos com um processo de aperfeiçoamento contínuo pela qualidade, menor custo, entrega mais ágil de serviços/produtos.

O que está mudando no campo da prestação de serviços? Com certeza o cliente, hoje em dia, está com maior volume de informações, mais crítico e muito distante do comodismo, da passividade e da indiferença que, durante muito tempo, foi o retrato do cidadão em nosso país.

Atualmente, uma coisa ficou clara, o cliente externo da Polícia Militar está a exigir qualidade e faz valer seus direitos.

O mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas; no entanto, estas mudanças são apenas parte da evolução social, tecnológica e principalmente mental que a humanidade vem experimentando.

É hora de rever conceitos, mudar estratégias e adotar novos paradigmas na consecução da qualidade em serviços e, mesmo que ela não possa ser alcançada, deve ser permanentemente perseguida.

Podemos dizer que a qualidade é uma aspiração natural do ser humano. Todos nós queremos consumir ou adquirir produtos de qualidade. Todos nós também ficamos satisfeitos quando realizamos um trabalho que nós mesmos consideramos de qualidade. Da maneira como aprendemos em casa, na escola, no trabalho, a qualidade é inerente ao produto ou serviço. Mais recentemente, este conceito foi reavaliado e colocado sobre um outro enfoque. A qualidade passa a significar o atendimento de uma necessidade de querer utilizar o produto ou serviço. O produto passa a ser de qualidade se ele atender àquilo que se espera dele. Passa, então, a ser um conceito relativo, centralizado na necessidade de quem avalia.

Qualidade é mudança cultural. É preciso tempo para que se produza tais mudanças. E mesmo que não disponha desse tempo, é necessário se iniciar a implementação da Qualidade Total na Polícia Militar.

Qualidade Total exige a participação de todos, superiores e subordinados, comandantes e comandados, sem exceção. A Corporação, no perseguir a qualidade, deve ter em mente que os clientes internos são mais importantes que os meios materiais e os sistemas. Deve-se cuidar dos clientes internos, para que eles cuidem bem dos clientes externos.

Este trabalho é dividido em 4 partes: inicialmente apresentamos o histórico e conceitos da Qualidade Total; a segunda parte mostra a administração com qualidade, discorrendo sobre as dificuldades, os obstáculos para a implementação e a criatividade no trabalho; a terceira parte

aborda as técnicas da Qualidade Total; e, por fim, a implementação da Gestão da Qualidade Total na Polícia Militar, com as pesquisas feitas, a análise dos resultados obtidos, as vantagens, óbices e oportunidade, finalizando com a sugestão do Plano de Qualidade e a criação da Assessoria da Qualidade na Polícia Militar de Goiás.

Resumo → Este estudo foi baseado em pesquisas bibliográficas, com suporte em diversos autores que tratam da Qualidade Total, com ênfase para Vicente Falconi Campos, David K. Carr, Jan D. Littman, João Martins da Silva e Peter R. Scholtes.

→ Também foi realizada uma pesquisa de campo no âmbito interno da Polícia Militar do Estado de Goiás, aplicando-se um questionário a 600 (seiscentos) policiais militares, entre oficiais e praças, com perguntas voltadas para os principais problemas e dificuldades enfrentados pelo policial militar na prestação de serviços, além de buscar soluções e sugestões, cujo resultado foi devidamente analisado no desenvolvimento do trabalho.

A intenção deste trabalho é fornecer elementos teóricos e práticos visando informar os integrantes da Corporação sobre as vantagens e implementação do programa de Qualidade Total.

PARTE I

1. QUALIDADE TOTAL

1.1. Histórico

A classificação do termo qualidade está em contínua evolução, seguindo as mudanças que ocorrem ao longo da história da humanidade, atendendo às forças políticas, sociais e econômicas de diferentes épocas, promovendo uma verdadeira revolução através dos séculos.

Por volta de 8.000 a. C., nas sociedades primitivas, já havia preocupação com as técnicas de caça e pesca, escolha dos alimentos (frutas e folhas), separando os bons dos ruins ou venenosos. Estes conhecimentos foram repassados para as gerações seguintes através de desenhos nas paredes das cavernas, onde mostravam o procedimento que deveriam ter na caça e cuidados com frutas venenosas.

Os babilônios, 6.000 a. C., já se preocupavam em desenhar rotas entre as montanhas, indicando onde havia água e cidades, para facilitar as suas viagens.

Os egípcios, 3.000 a. C., realizavam controle de qualidade e inspeção em suas atividades na agricultura e em construções, realizando efetivo controle do desempenho das pessoas no cumprimento de suas obrigações.

Em 2.000 a. C., os gregos demonstravam preocupação com padrões de qualidade, construindo aquedutos, túneis e caminhos

elevados para transportar água às cidades. Construíram fontes de água para atender às necessidades da população com água potável e também desenhavam mapas e faziam seus estudos para melhor atender aos padrões de qualidade da época.

A cultura e a filosofia grega eram muito avançadas para a época, porém, por falta de tecnologia, elas não sobreviveram às inovações.

A preocupação com a qualidade também é observada na religião, que pressupõe uma crença, a qual tem seu conhecimento revelado através de um iluminado. Esse conhecimento foi passado de geração em geração via ensinamentos orais, desde mais ou menos 3.000 a. C.

No ano de 1.200 a. C. Moisés apresenta a seu povo os Dez Mandamentos, princípios que possibilitariam ao ser humano formar uma relação social onde todos pudessem viver com liberdade e dignidade.

Os Dez Mandamentos são como uma Carta Magna do povo hebreu. Este povo estava desorientado após ter fugido da escravidão egípcia e ter passado privações durante 40 anos no deserto. Essa “Carta Magna” serviu para manter o povo unido e dar força e coragem para alcançar a terra prometida.

De 1.200 a. C. até 100 d. C. foram escritos os 73 livros que compõem a Bíblia. Como a qualidade é um estado de espírito, é fundamental que ela esteja embasada em verdades eternas. Os princípios da qualidade total estão fundamentados nas verdades reveladas pelos profetas.

Com os romanos, em 1.000 a. C., houve um grande desenvolvimento científico para a solução dos problemas de navegação. Plataformas e cais foram construídos com base em conceitos geométricos

harmoniosos, usando a matemática e a álgebra desenvolvidas pelos gregos.

A metrologia começa, nessa época, a ocupar um papel de importância, pois a troca e o comércio entre os povos trouxe a necessidade do conhecimento de unidades de medidas para as mercadorias. Entre Hebreus e Fenícios, já aparece a tendência de uniformização das medidas, adquirindo caráter sagrado e sendo os padrões conservados em templos.

Em 1.000 d. C., com o aumento da concorrência no comércio criou-se a responsabilidade individual pelo produto, onde o artesão/artífice empenhava-se em fazer o produto com o máximo de qualidade para dominar o mercado.

Os vendedores nômades, vindo de muito longe, necessitavam criar uma imagem duradoura de que o produto era de qualidade. Exemplo disso são os tapetes persas, a seda da China e outros, cuja fama perdura até hoje.

Na Inglaterra, em 1305, para uniformizar as medidas em certos negócios, o Rei Eduardo I decretou que fosse considerada como uma polegada a medida de três grãos de cevada, colocados lado a lado. Os sapateiros ingleses passaram a fabricar, pela primeira vez na Europa, sapatos em tamanhos padrões, baseados no grão de cevada. Desse modo, um calçado infantil medindo treze grãos de cevada passou a ser conhecido como tamanho 13 e assim por diante.

No ano de 1500, nas grandes cidades, os artífices organizavam-se entre si em corporações monopolistas com o fim de fazer um rígido controle de qualidade dos fornecedores de matérias-primas.

Em Portugal, o Infante D. Henrique reúne os melhores especialistas em navegação e construção de barcos a vela. Houve um

grande incentivo ao comércio marítimo, culminando com a descoberta do caminho para a Índia.

Em 1800, através da Revolução Industrial, surge o sistema fabril e o planejamento de tarefas para substituir o trabalho braçal, com conseqüente aumento da produtividade. Começam, nesse momento, os conflitos entre trabalhadores e patrões por causa do desemprego.

Enquanto um trabalhador sozinho produzia 209 alfinetes por dia, após a divisão em 18 tarefas entre operários, a produção passou para 4.800 alfinetes/operários/dia.

Com o afastamento do produtor do consumidor, surgem novos métodos de controle de qualidade e uma valorização exagerada dos fiscais e um conseqüente desrespeito e desvalorização do trabalhador braçal. Nessa época inicia-se a distinção entre o trabalho intelectual e o trabalho manual.

No começo deste século o engenheiro americano Frederico W. Taylor, considerado o fundador da moderna Teoria da Administração, iniciou a Escola da Administração Científica, provocando verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época. Sua preocupação original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial.

Taylor procurou solucionar tudo isto mudando a organização da fábrica. Ele formou engenheiros industriais para planejar os métodos de trabalho e para estabelecer os padrões de um dia de trabalho. Em outras palavras, passou o trabalho de planejamento para os vários especialistas, tirando do operário o direito de escolher a sua maneira pes-

soal de executar as tarefas, os quais ficaram responsáveis pela execução dos planos preparados por outra pessoa.

A abordagem de Taylor resultou em aumentos substanciais de produtividade. Esse conceito da separação entre planejamento e execução tornou-se norma para a prática administrativa nos Estados Unidos.

Taylor defendia os seguintes princípios:

- Administração participativa;
- Separação do planejamento da execução;
- Aumento da produtividade;
- Criação de departamentos centralizados de inspeção.

Os princípios de Taylor deixaram a **função qualidade** muito distante da produção, criando o contramestre que fazia o controle estatístico da qualidade. Taylor valorizava a cronometragem dos movimentos elementares e a análise metódica do trabalho operário.

O engenheiro francês Henry Fayol inaugurou a abordagem anatômica e estrutural da empresa, substituindo a abordagem analítica e concreta de Taylor por uma abordagem sintética, global e universal. Fayol defendia uma visão anatômica da empresa em termos de organização formal, isto é, a síntese dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo.

Fayol enfocou os problemas da administração, complementando as idéias de Taylor que eram voltadas para os métodos de trabalho. Fayol distingue, nas operações de qualquer empresa, seis grupos de atividades:

- Técnicas (produção, fabricação, transformação);
-

- Comerciais (compras, vendas, trocas);
- Financeiras (procura e gerência de capitais);
- Segurança (proteção dos bens e das pessoas);
- Contabilidade (inventário, balanço, custos, estatística);
- Administração (previdência, organização, comando, coordenação e controle);

Os princípios de Fayol foram sintetizados por seus seguidores em nove princípios de administração:

- Unidade de comando;
- Unidade de direção;
- Autoridade;
- Ordem;
- Subordinação dos interesses particulares aos gerais;
- Equidade/Justiça;
- União pessoal;
- Estabilidade pessoal; e
- Estímulo/Motivação do pessoal.

Em 1927, com Elton Mayo, surge a Escola Clássica de Relações Humanas, que dá ênfase à motivação e à comunicação com base na psicologia social.

O nível de produção é estabelecido por normas sociais (grupo social) e não pela capacidade fisiológica. As recompensas e sanções não-econômicas influem significativamente no comportamento

dos trabalhadores e limitam o resultado de planos de incentivo econômico.

Mostrou a importância da liderança para o estabelecimento e imposição das normas de grupo e a diferença entre liderança formal e informal.

Na década de 20, nos Estados Unidos, houve estudos de um método estatístico para processos industriais, desenvolvidos pelo Dr Walter A. Shewart, estatístico, que trabalhava nos laboratórios Bell. Esse método ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP). Ele criou, também, o ciclo: planejar - executar - verificar - agir (**Plan-Do-Check-Action**), conhecido como PDCA, onde se aplica o método científico para melhorar a maneira como é realizado um trabalho.

O Ministério da Guerra, dos Estados Unidos, levou muito a sério os métodos do CEP, desenvolvidos por Shewart, durante a Segunda Guerra Mundial. Willian Edwards Deming, à época, era aluno de Shewart, físico, matemático e pesquisador do Ministério da Agricultura e do Departamento de Recenseamento, foi contratado para ensinar o CEP à indústria de defesa. Os métodos de controle de qualidade e estatística eram considerados elementos tão importantes durante o esforço de guerra que foram classificados como segredos militares, sob a denominação de “Z-1”, nos Estados Unidos.

Durante a II Guerra Mundial, Willian Edwards Deming teve oportunidade de aplicar, ensinar e desenvolver suas teorias em algumas indústrias engajadas no esforço de guerra. Desenvolvendo as idéias de Shewart, e dando-lhe um conteúdo mais prático, ampliando seus conceitos, visando a um Controle Estatístico da Qualidade, aplicável ao nível técnico e operacional de produção.

Terminada a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos se transformaram no maior produtor mundial. Tudo que produziam era consumido. Pouco importava o cliente e os custos. A quantidade era mais importante que a Qualidade. Dessa forma, Deming e suas técnicas caíram no esquecimento.

Nessa mesma época, o Japão, derrotado, estava com a economia em frangalhos. As indústrias pesadas destruídas, a moeda em total declínio, o povo humilhado, sob um exército de ocupação.

As forças de ocupação no Japão ajudaram o país derrotado a aplicar os métodos de controle da Qualidade, entre esses o CEP, na reconstrução da indústria de telecomunicações. Os resultados impressionaram muitos japoneses, incluindo um grupo que fazia parte da União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (Japanese Union of Scientists and Engineers), a JUSE.

Em 1947 as forças de ocupação convidaram Deming para auxiliar os japoneses durante o primeiro recenseamento, feito após a guerra, permanecendo ele no país durante o planejamento do censo.

Deming retornou ao Japão em 16 de junho de 1950, a convite da JUSE. Três dias depois iniciou uma série de palestras para uma platéia de 500 pessoas.

O trabalho seguinte foi realizado com vinte e um dos maiores empresários japoneses, quando Deming pregou uma teoria estranha: “*quanto maior for a qualidade, menores serão os custos de produção*”. O método Deming encontrou um terreno fértil na cultura e na conjuntura japonesa.

Em 1951, por iniciativa da União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses - JUSE, foi instituído o prêmio Deming, para ser conferido às empresas ou pessoas que se destacassem na prática, ou teo-

ria da Qualidade. Para o Japão, a Qualidade é tão importante que o Prêmio Deming é entregue pelo Primeiro Ministro, desde a sua criação.

Também seguiu para o Japão o Dr Joseph M. Juran, em 1954, para ensinar que qualidade deveria ser definida como adequação ao uso do cliente. Isto modificou a idéia da qualidade voltada somente para a fabricação de produtos, em conformidade com as especificações técnicas, passando-se a olhar o ciclo de vida total do produto, do ponto de vista de atendimento às expectativas dos clientes.

Armand V. Feigenbaum, em 1958, ensinou aos japoneses a necessidade de envolver todos os departamentos de uma empresa na busca da qualidade. A esta atitude ele deu o nome de Controle da Qualidade Total (Total Quality Control - T. Q. C.).

Os japoneses expandiram o conceito de cliente de Juran, para incluir o conceito de cliente interno, ou seja, as pessoas que, dentro da empresa, dependem do resultado do trabalho dos outros funcionários. Kaoru Ishikawa desenvolveu a idéia de Feigenbaum, passando a incluir todos os funcionários da empresa (operários e do setor administrativo) e não apenas os gerentes de departamentos.

Nos idos de 1970, a maior parte das grandes empresas japoneses havia adotado, de uma forma ou de outra, o que Ishikawa chamou de “Controle da Qualidade amplo empresarial”. O efeito desse estilo de gerenciamento sobre os produtos japoneses é claro: a etiqueta “made in Japan” significa, hoje em dia, qualidade de nível internacional.

Somente em 1980 a qualidade e o baixo custo dos produtos japoneses levaram os fabricantes ocidentais a colocarem a cabeça para funcionar, a fim de descobrir o segredo do sucesso japonês. Um programa de televisão indicou Deming como sendo a razão principal daquele sucesso. Após trinta anos de sucesso no Japão, e das conseqüências

de seus produtos na economia americana, o mundo inteiro começa a analisar as teorias desse legendário homem.

Nos Estados Unidos, a Sociedade Americana de Controle de Qualidade (American Society for Quality Control - ASQC), fundada em 1946, é a principal organização para apoiar o desenvolvimento da Qualidade nos Estados Unidos. Essa associação encoraja o desenvolvimento das ciências de qualidade, oferecendo prêmios altamente concorridos, como o Prêmio Shewart e o Prêmio Lancaster.

Em 1987, através de um comitê técnico da Organização Internacional para Normalização (International Organization for Standardization - ISO), com sede na Suíça, foram estabelecidas uma série de normas sobre programas de qualidade, conhecidas como a ISO Série 9000, desdobrando-se em ISO 9001, 9002, 9003 e ISO 9004-2, esta uma norma específica para serviços.

Em 1989, um grupo de companhias criou a Fundação Européia para o Gerenciamento da Qualidade (European Foundation for Quality Management - EFQM), para promover a Qualidade Total nos países membros.

O Brasil adotou as normas ISO Série 9000, aceitas em mais de quarenta países, publicadas em junho de 1990 pela Associação brasileira de Normas Técnicas - ABNT, como NB - 9000.

Neste mesmo ano foi lançado no Brasil, pelo Governo Federal, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, tendo sido instituído por meio do Decreto nº 99.675, de 06 de novembro de 1990, o Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade, com a missão de desenvolver as atividades necessárias à estruturação do programa e avaliação de sua execução.

Ao governo cabe, tão somente, o papel de articulador institucional e provedor de infra-estrutura tecnológica. O desenvolvimento de todas as atividades necessárias à estruturação do programa e a avaliação de sua execução é realizado pelo Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade.

Integram esse Comitê, organizações governamentais e não governamentais, destacando-se a Associação Brasileira de Controle da Qualidade - ABCQ, Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, entre outras.

Em 1992 foi criado o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), com o suporte de empresas dos setores público e privado que, anualmente, premiam as empresas nacionais que se destacam na excelência da qualidade.

Foram criados em vários Estados programas de qualidade e produtividade. Destaca-se o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, que já integra mais de 246 empresas, entre públicas e privadas. A Comissão Estadual de Qualidade e Produtividade estima que em aproximadamente cinco anos o Rio Grande do Sul poderá ter um padrão técnico de Qualidade Total em todas as suas atividades.

A Polícia Militar do Rio Grande do Sul iniciou um Programa de Qualidade há aproximadamente dois anos e seis meses, centrado em três fases interligadas: sensibilização, treinamento e prática.

A Corporação tem uma Assessoria da Qualidade Total, chefiada por um MAJ QOPM e ligada diretamente ao Gabinete do Comandante Geral.

1.2. Conceitos

1.2.1. O que é Qualidade Total?

Qualidade é a satisfação de pessoas: clientes, funcionários, acionistas, e da sociedade em geral. Para se buscar a qualidade por toda a organização é necessário o envolvimento de todos os níveis, visando a mudança na forma de pensar, de agir e de sentir. Assim, a qualidade deve estar presente nas mentes, nas mãos e nos corações das pessoas.

Cada pessoa precisa reconhecer que fazer qualidade é fundamental para que as mudanças necessárias possam ocorrer. Também, é preciso falar com fatos e dados, e não com suposições, para que se possa medir os resultados alcançados e as melhorias obtidas.

Qualidade é buscar o belo. O belo é representado pelas relações interpessoais, pelas relações com os funcionários e clientes, pela integração cliente e fornecedor interno, pela organização, limpeza, higiene, segurança, disciplina, persistência.

O belo é também representado pela apresentação de produtos e serviços com qualidade, como uma forma de respeito a quem vai receber aquele produto ou serviço, visando a satisfação e a confiança de quem o recebe.

Qualidade é tudo aquilo que pode ser melhorado, é uma busca de melhoria contínua e permanente, é também manutenção dos níveis alcançados, tendo objetivos e metas bem definidas. É ter auto-disciplina, aprender com o insucesso, dominar o comodismo e alinhar pessoas na mesma visão.

Qualidade é atitude e comportamento das pessoas. Só alcançaremos os novos patamares da qualidade com educação

25.39.36

e treinamento de todos, pois qualidade começa e termina com educação e treinamento. Só se faz qualidade com pessoas treinadas e competentes, com pessoas que trabalham com inteligência e vontade, voltadas para a melhoria do aqui e agora.

Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, pelo Instituto de Engenharia Industrial, considerou como ponto mais deficiente da década de 90 a educação. Com um índice de 34 por cento, a educação é tida como fator de atenção número 1, para as pessoas e empresas que desejam sobreviver no futuro. A crise atual é de competência, de educação, de falta de vontade das pessoas para crescer, para transformar o meio onde vivem.

A qualidade total é nosso grande objetivo, e para alcançá-lo devemos ter como metas: buscar a qualidade em 1º lugar; reduzir os nossos custos, eliminando os desperdícios; buscar o melhor atendimento ao cliente, atendendo-o no prazo certo, na hora certa, com a quantidade e a qualidade certas e no local adequado. As pessoas precisam trabalhar com satisfação e motivação, isto é, o moral da organização deve estar em alta, visando a qualidade de vida. O aspecto de satisfação do cliente é fundamental para o sucesso empresarial.

É importante haver um modelo administrativo estratégico que justifique o esforço do ser humano para atender aos objetivos organizacionais e pessoais, para que ele se sinta motivado a crescer como profissional e como pessoa.

Este modelo é a gestão da Qualidade Total, praticado por toda a empresa, que a cada dia vai sendo mais difundido e aplicado em organizações e instituições brasileiras, e que é a nossa

esperança de mudar uma cultura de não qualidade para a de qualidade.

Este objetivo só será alcançado com atitudes e mudanças de comportamento de todas as pessoas, isto é, todas querendo fazer acontecer, através de questionamentos, inovações, reflexões e experiências para mudar a situação atual, gerenciando por diretrizes e tendo metas claras.

Qualidade é um estado de mente e atitude e deve estar sempre em relação íntima com o significado do trabalho. Do ponto de vista mais simples e profundo, a dimensão humana da qualidade diz que desde que haja qualidade na vida das pessoas que realizam as tarefas, conseqüentemente haverá qualidade nos resultados obtidos. As melhorias realizadas nas outras dimensões da qualidade: técnicas, métodos e processos, tecnológicas e econômicas, não são substitutivas da dimensão humana. Somente quando a dimensão humana encontra-se equilibrada com as outras dimensões é que há sinais de uma real e efetiva chance de melhorias, porque a qualidade pessoal deve estar aliada à execução de trabalhos com qualidade, e, para isto, é necessário educar o pessoal para se ter atitudes de qualidade, e treinar todos para fazerem certo as coisas certas, ampliando a visão do trabalho no contexto cliente-fornecedor, objetivando a satisfação de ambos.

O processo motivacional a ser utilizado a fim de se alcançar a qualidade é tão importante quanto o seu próprio resultado. Conscientizar os líderes para o seu papel de facilitador e agente de mudanças no processo de gestão da qualidade é fundamental. Questionar sempre as dimensões da qualidade, discutir os conceitos com todas as pessoas, buscar ações práticas, é tarefa

para conscientizar todos nós para a melhoria da qualidade, atendo sempre que não há garantias contra erros e retrabalhos, mas, pior que isso, é não fazer nada, pelo simples medo de errar.

1.2.2. Administração da qualidade

Para falar sobre qualidade, também é preciso conceituá-la.

Qualidade é definida como prioridade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, capaz de distinguí-las das outras e de lhes determinar a natureza.

Qualidade é adequação ao uso pelo cliente, isto é, oferecer um produto ou serviço que dará satisfação ao usuário. Desta maneira, a qualidade real, aquela que se atinge no atual estágio da arte de fazer as coisas, deve ser resultado de um processo, tanto quanto possível, isento de erros e, conseqüentemente, sem defeitos. Um simples erro, uma desatenção em um processo contínuo, poderá resultar em uma falha comprometedora da segurança pela propagação de erros sucessivos ao produto ou serviço.

O que é controle? Os dicionários dizem que controle é o ato ou poder de governar, é o domínio, a fiscalização exercida sobre as atividades ou pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos para que tais atividades ou produtos não desviem das normas pré-estabelecidas. Consideramos em nosso meio o controle como policiamento, fiscalização, mas esta não deve ser a idéia a ser usada na administração da qualidade.

Administrar a qualidade é a capacidade de se obter resultados através dos recursos disponíveis. Uma administração com sucesso tem:

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

- **planejamento** - passos detalhados para se atingir uma meta; partindo da missão e diretrizes;
- **organização** - estruturação adotada para se colocar o planejado em ação;
- **direção** - linha de conduta para levar o trabalho adiante e criar motivação no pessoal, para que cada um desempenhe, da melhor maneira possível, o seu trabalho;
- **coordenação** - sincronização dos esforços das equipes para o alcance das metas; recompensando as pessoas;
- **controle** - é o meio de assegurar se o que está ocorrendo corresponde ao que foi planejado.

Uma administração é sistêmica quando há uma integração e interdependência recíproca das diferentes áreas da empresa. Estas áreas deverão ter como objetivo comum a qualidade em função de:

- **cliente** - mais qualidade leva a uma maior satisfação do cliente.
- **competitividade** - mais qualidade leva à maior participação no mercado, pois cliente satisfeito não procura novo fornecedor.
- **acionista** - mais qualidade gera maior margem de lucro e melhor remuneração ao acionista.

- **fornecedores** - mais qualidade gera maior exigência na qualidade dos materiais agregados ao produto.
- **funcionários** - mais qualidade gera maior satisfação e participação dos funcionários no dia a dia da empresa e melhoria da sua qualidade de vida.
- **sociedade** - mais qualidade leva a um maior envolvimento e conscientização de nossa sociedade, despertando todos para exigir uma melhor qualidade de vida.

Para Deming a qualidade tem quatro etapas:

- **projeto** - planejar produtos e serviços que atendam às exigências dos clientes.
- **execução** - produzir, executar, conforme o projeto.
- **controle** - verificar se o produto atende às exigências do cliente para ser-lhe vendido e entregue nos prazos contratados.
- **assistência** - acompanhar com o cliente, ouvindo sua opinião para prováveis correções, acertos, inovações.

1.3. Princípios

A Qualidade Total possui 10 princípios básicos. Eles explicam como ela é implementada e as “regras” pelas quais funciona:

- Conhecer necessidades do cliente.

- Entender e aperfeiçoar a corrente cliente-fornecedor.
- Fazer as coisas certas.
- Fazer as coisas certas desde a primeira vez.
- Medir o desempenho.
- Melhorias contínuas são o objetivo.
- A gerência deve liderar.
- Educação e treinamento são essenciais.
- Comunicar-se mais efetivamente.
- Reconhecer o envolvimento bem-sucedido.

a. Combinar necessidades do cliente

Quem são seus clientes?

- Qualquer um que receba um produto ou serviço de você.

Quais são as suas necessidades?

- A única forma de saber isso é perguntando aos próprios clientes. Então, você pode discutir e combinar as necessidades com eles.

- As necessidades podem ser explícitas ou implícitas.

b. Entender e aperfeiçoar a corrente cliente-fornecedor

Toda empresa é como uma complexa corrente de atividades com muitas pessoas dependentes da qualidade do trabalho que recebem de outras.

Existem fornecedores externos de produtos e serviços e clientes externos que adquirem estes produtos e serviços. Dentro

da empresa, cada colaborador possui seus próprios clientes internos que dependem dele, e todos os colaboradores possuem fornecedores internos dos quais dependem.

Basta um dos colaboradores falhar no atendimento das necessidades de seus clientes para dismantelar toda a complexa corrente, e para resultar em clientes insatisfeitos!

DOCTRINA DO CLIENTE

- I. O cliente é o propósito da existência da empresa.
- II. Leva-se meses para encontrar um cliente; segundos para perdê-lo.
- III. Sempre seja cortês e educado no contato com cada cliente.
- IV. Sempre faça mais do que o esperado quando tratar do problema de um cliente.
- V. Nunca prometa mais do que pode oferecer.
- VI. Continuamente busque meios de aperfeiçoar a qualidade e agregar valor aos produtos que os clientes compram.

c. Fazer as coisas certas

O objetivo é alcançar a satisfação do cliente ao custo mais baixo.

Cada passo deverá aproximá-lo mais do atendimento das necessidades do cliente e aumentar o valor agregado. Algumas atividades agregam custo, mas não valor ao que você faz. Por exemplo:

- contagem;
- movimentação de materiais;
- procura de materiais;
- manipulação de reclamações do cliente;
- redatilografia de uma correspondência;
- inspeção.

Evitar estas perdas não significa, necessariamente, trabalhar mais. Significa:

- Entender o que é exigido de você.
- Ter certeza de que possui as coisas necessárias para executar o trabalho.
- Prestar muita atenção no que faz e dar a seus clientes o que eles precisam.

d. Fazer as coisas certas desde a primeira vez

Não pense que você é bom no que faz se só consegue fazer as coisas certas eventualmente.

Não fazendo as coisas certas logo da primeira vez, você:

- desperdiça tempo;
- provoca discussão;
- trabalha sob pressão;
- coloca em risco a satisfação do cliente.

Mesmo onde as necessidades dos clientes mudam regularmente, e onde é necessário um constante aperfeiçoamento e apri-

moramento, todos podemos tomar medidas para evitar erros desnecessários.

Certo desde a primeira vez é o único padrão que você deveria aceitar para o seu trabalho.

Os defeitos não são de graça. Alguém os produz e é pago para produzi-los.

Dr. W. Deming

e. Medir o desempenho

A não ser que possa medir alguma coisa, como você sabe se a está aperfeiçoando?

Os passos chaves são:

- selecionar seu projeto de aperfeiçoamento;
- descobrir um meio de medir o desempenho em números;
- combinar sua meta e medir em relação a ela;
- contar às pessoas sobre o seu sucesso.

5.1 O aperfeiçoamento contínuo duradouro é nossa meta.

Como disse o guru da qualidade, Dr Deming:

“Apenas empresas com constância de propósito voltado ao aperfeiçoamento contínuo da Qualidade, Produtividade e Serviço sobreviverão”.

Para alcançar este aperfeiçoamento contínuo duradouro devemos prestar atenção a várias áreas:

- **Mudança de estilo**

Certificando que o negócio está funcionando sob normas claras, onde cada um de nós é capaz de medir nosso desempenho, onde nosso estilo é cooperativo e de apoio um ao outro e onde reconhecemos o envolvimento bem-sucedido.

- **Aperfeiçoamento da eficácia**

Certificando que todos nós entendemos as necessidades de nossos clientes e estamos esclarecidos sobre cada uma de nossas funções e responsabilidades no atendimento destas necessidades.

- **Aperfeiçoamento da eficiência**

Através da identificação de oportunidades de aperfeiçoamento e implementação de projetos para agarrá-las.

- **Treinamento e comunicação**

Apenas tendo efetivos sistemas de treinamento e comunicação seremos capazes de iniciar nossa jornada de aperfeiçoamento.

f. Melhorias contínuas são o objetivo

Uma coisa importante a lembrar sobre Qualidade Total é que ela não é um programa de curto prazo, que acabará tão logo a meta seja atingida.

Não importa o quanto você aperfeiçoe, os concorrentes continuarão aperfeiçoando e os clientes continuarão esperando uma qualidade ainda melhor de nós.

— Não podemos aceitar parar ou diminuir o ritmo. Nunca podemos estar satisfeitos com o que alcançamos. Devemos sempre estar tentando fazer ainda melhor.

g. A gerência deve liderar

A Qualidade Total começa pelo topo da empresa. Gerentes de todos os níveis têm poderosa influência sobre a forma como a empresa funciona. Os gerentes-sênior reconhecem a importância de todos estarem envolvidos e comprometidos com a satisfação do cliente.

Os programas de treinamento e comunicação são a parte-chave da Qualidade Total, começando com a direção e estendendo-se a todos os departamentos. Gerentes em toda a empresa precisam elaborar e implementar seus próprios planos de aperfeiçoamento da qualidade como parte desse processo.

h. Educação e treinamento são essenciais

Qualidade Total trata do atendimento das necessidades do cliente.

Isto apenas pode acontecer se você estiver adequadamente treinado, tanto na sua função quanto em como efetuar e controlar as mudanças que precisam acontecer.

Faça a si mesmo as seguintes perguntas:

- Por que estou fazendo a tarefa?
 - Quais são as necessidades do meu cliente?
 - Como sei se atendo a estas necessidades?
 - Recebi todo o treinamento para executar a tarefa?
-

O treinamento visa prepará-lo para atender as necessidades do cliente, hoje e no futuro. O tempo gasto em treinamento adequado nunca é desperdiçado.

i. Comunicar-se mais efetivamente

A comunicação é um processo de três vias:

- com as pessoas que trabalham para você;
- com as pessoas para quem você trabalha;
- com as pessoas com quem você trabalha - seus clientes e fornecedores.

Compartilhe de suas idéias, problemas, sucessos e necessidades.

Invente meios de comunicação: jornais, quadros de aviso, sessões de solução de problemas, reuniões de grupos, etc.

j. Reconhecer o envolvimento bem-sucedido

O reconhecimento da realização é essencial para um processo de Qualidade Total bem sucedido.

O reconhecimento encorajará:

- o envolvimento ativo;
- o aperfeiçoamento contínuo;
- o comprometimento.

O reconhecimento pode ser:

- um simples “obrigado”;
- reconhecimento público;

- premiação;
 - palavras de encorajamento dadas livremente;
 - participação nos resultados da empresa (coletiva).
-

PARTE II

2. ADMINISTRAÇÃO COM QUALIDADE

2.1. Considerações

Administrar uma organização, seja ela industrial, de serviços, sem fins lucrativos, governamental, social ou familiar, tem a ver com duas coisas: transações e relacionamentos.

A administração da qualidade é a criação deliberada de uma cultura organizacional na qual todas as transações são completamente compreendidas e corretamente executadas a cada vez e na qual as relações com os empregados, fornecedores e clientes são bem sucedidas.

A administração da qualidade não é uma coleção de atividades, procedimentos e eventos. É um conceito muito sério e pragmático e precisa ser visto como sendo o pano de fundo da forma em que a organização é administrada.

Ela é construída em torno de uma política inabável de cumprimento de acordos, requisitos claros nas transações, treinamento e educação continuados, atenção aos relacionamentos e ao desenvolvimento da administração na operação.

Isto deve acontecer todos os dias.

A cada dia.

2.2. Filosofia de uma Administração com Qualidade

Baseada nos seguintes pontos:

2.2.1. Criar consistência e continuidade de propósito

Devemos sempre evoluir no sentido da melhoria do produto e serviço, mantendo a competitividade nos negócios e mantendo o emprego das pessoas.

Constância de propósitos significa:

- Inovação - novos produtos, novas técnicas;
- Pesquisa e educação - as empresas precisam investir hoje para o futuro. Não há inovação sem pesquisa e esta sem educação;
- Melhoria contínua do produto e serviço - esta é uma obrigação da empresa para com os clientes - atender as necessidades dos clientes;
- Manutenção dos equipamentos - investir na manutenção dos equipamentos.

2.2.2. Recusar os níveis vigentes de atrasos, materiais defeituosos e falhas da mão-de-obra

Não podemos mais aceitar conviver com erros, atrasos. Estamos na era da globalização da economia.

A redução dos custos somente será conseguida se evitarmos erros, atrasos.

Serviços e produtos confiáveis reduzem custos. Devemos eliminar a idéia de que para produzir qualidade, os custos serão maiores e a produção menor.

2.2.3. Eliminar a necessidade de defender a inspeção em massa

A inspeção em massa é uma forma ultrapassada de atingir a qualidade, devemos fazer uso de evidências estatísticas para assegurar a qualidade de nossos produtos.

A qualidade não vem da inspeção mas, sim, da melhoria do processo.

O uso das ferramentas da qualidade ajudam-nos a descobrir os problemas de produção e manter a qualidade de nossos produtos, usando métodos estatísticos.

2.2.4. Reduzir o número de fornecedores

Negociar com base nos preços deve ser uma prática a ser eliminada; todos os negócios devem, sim, ser baseados em medidas que levam em conta a qualidade do produto juntamente com os preços.

Os fornecedores devem ser selecionados, quanto à qualidade de produtos e serviços.

2.2.5. Pesquisar continuamente a solução dos problemas no sistema e buscar novas formas de melhorar sempre

A função gerencial é trabalhar no sistema, procurando os problemas e melhorando continuamente os sistemas de produção e serviços.

Devemos encorajar a contínua busca, identificação e priorização dos problemas.

É uma função gerencial, a análise dos **5M** (máquina, material, mão-de-obra, método e meio ambiente).

2.2.6. Instituir métodos modernos de treinamento

A empresa deve instituir modernos métodos de treinamento e retreinamentos, se possível dentro do próprio local de trabalho.

É imprescindível identificar e implantar métodos eficazes na multiplicação do treinamento no local de trabalho.

A qualidade está intimamente ligada com o treinamento.

O caminho para se poder fazer um bom trabalho de treinamento é ter:

- o conhecimento existente na empresa;
- novo conhecimento proveniente do treinamento;
- remoção dos inibidores.

Um treinamento adequado nos levará para a solução de muitos problemas dentro da empresa.

Devemos treinar os funcionários a fazer uso das ferramentas da qualidade, tais como: diagrama de Pareto, diagrama de causa e efeito (espinha de peixe), histograma, gráficos de dispersão, gráficos de controle, brainstorming (chuva de idéias).

2.2.7. Forçar a supervisão a auxiliar as pessoas a fazer cada vez melhor o seu serviço

Fornecer, para tanto, as ferramentas e as técnicas que permitam às pessoas se orgulharem do seu trabalho.

A empresa deve instituir e promover meios de melhoria da supervisão do pessoal da produção.

A responsabilidade dos supervisores deve ser alterado de “números” para “qualidade”.

A melhoria da qualidade automaticamente melhorará a produtividade.

Instituir a liderança - tarefa da administração - uma responsabilidade da qual a administração não pode fugir é aquela de descobrir quais são as barreiras que impedem os trabalhadores de ter orgulho do que fazem.

Estas barreiras podem ser:

- dar ênfase aos números e não à qualidade;
- não dar atenção às sugestões dos funcionários;
- perder muito tempo em retrabalho;
- trabalhar com equipamentos, máquinas e ferramentas inadequadas;
- produzir menos rápido do que no tempo correto.

2.2.8. Eliminar o medo

Encorajar a comunicação nos dois sentidos.

A empresa deve, de forma efetiva, incentivar para que seja eliminado o medo do ambiente de trabalho.

A empresa deve encorajar a criatividade e os métodos para a solução dos problemas e melhorar a produtividade.

Muitas vezes, torna-se difícil aos funcionários das empresas dar novas sugestões, por não conhecerem como será a reação de seus superiores.

Os chefes geralmente não estão preparados para tais sugestões, pois eles também têm suas inseguranças e não querem demonstrá-las.

2.2.9. Romper as barreiras entre departamentos

Encorajar a solução de problemas através do trabalho em equipe.

Todos os setores devem trabalhar juntos.

É fundamental um maior entrosamento entre a alta administração da empresa e os seus empregados.

2.2.10. Eliminar o uso de metas numéricas, lemas, slogans e pôsteres para estimular a mão-de-obra a trabalhar

De nada adiantará colocar cartazes, slogans, etc, através da empresa para aumentar a qualidade e a produtividade se a empresa não fornece os métodos, ferramentas e treinamentos adequados para tal fim.

Se o medo não for eliminado dentro da empresa, de nada adiantará campanhas de incentivo à produção.

2.2.11. Utilizar métodos estatísticos para ter continuidade da melhoria da qualidade e da produtividade

As empresas devem criar padrões de qualidade e não determinar metas numéricas para o trabalho.

A meta numérica ou padrão de trabalho, quando não é atingido, pode gerar uma sensação de perda, insatisfação e rotatividade de pessoal.

Um padrão de trabalho só poderá ser aceito como adequado se incluir **o que é e o que não é aceitável em termos de qualidade.**

2.2.12. Remover todas as barreiras que impeçam todos que trabalham de ter orgulho do que fazem

É fundamental reconhecer o bom desempenho dos trabalhadores.

Algumas barreiras encontradas são: o egoísmo, o autoritarismo, o ceticismo, etc.

A grande maioria dos gerentes fica ainda chocada ou ofendida quando trabalhadores trazem sugestões para a melhoria do processo.

As empresas devem saber que, antes de estimular o consumidor a comprar o seu produto/serviço, é essencial motivar os seus próprios empregados.

Nada melhor para as empresas quando os empregados estão automotivados.

2.2.13. Instituir um rigoroso programa de educação e treinamento para que todas as pessoas estejam atualizadas no que se refere ao desenvolvimento de novas técnicas, métodos e tecnologia

A educação, o treinamento e o retreinamento devem ser entendidos pela empresa como um investimento e não como uma despesa.

O grande desenvolvimento do Japão deve-se, principalmente, à cultura e à educação de seu povo.

As empresas devem ter a obrigação de estimular, encorajar o desenvolvimento e a implementação dos métodos estatísticos para, de modo geral, conseguir a melhoria da qualidade e da produtividade e métodos administrativos que permitam transferir tecnologia para o piso da fábrica.

Encorajar programas de troca de informações e experiências entre os profissionais.

Aqui vale citar os oito princípios que regem as metas da Qualidade Total:

- Faça certo na primeira vez.
- Atue preventivamente.
- Não conviva com falhas.
- Assegure-se de ter atingido a causa do problema.
- Tenha a perfeição como meta.
- Incentive o trabalho em grupo.
- Comprometa os fornecedores no projeto da empresa.
- Oriente-se para o cliente.

2.3. Motivação

Por que a qualidade total? Todas as empresas são dependentes de seus clientes e sofrem influências de seus concorrentes. A sobrevivência e o crescimento de toda organização depende do contínuo atendimento das necessidades destes clientes.

A qualidade total é um processo que fiscaliza o atendimento das necessidades do cliente através da qualidade de todas as tarefas executadas na empresa. Não é uma solução rápida, exigirá um trabalho contínuo e bastante árduo. O sucesso apenas será alcançado se todos trabalharem em conjunto, visando o contínuo aperfeiçoamento.

Por que a qualidade é importante?

A prosperidade depende dos clientes. Satisfazer suas necessidades deve ser a principal meta da empresa. E só se consegue isso colocando qualidade em tudo que se fizer.

Todos os clientes esperam qualidade porque desejam um serviço confiável, que atenda suas necessidades, que resolva seus problemas.

Todo funcionário espera qualidade porque deseja satisfação no emprego, ser respeitado e ter segurança no emprego.

Toda empresa precisa de qualidade porque os clientes exigem, os concorrentes já adotaram e o futuro depende dela.

Para se ter qualidade como meta, maior competitividade e serviços confiáveis é preciso despertar as pessoas para fazerem bem feito; é fundamental para o seu crescimento pessoal e profissional, trabalhar em equipe e em parceria, reconhecer o sucesso, ter vontade e determinação, eliminar o medo de mudar, voltar-se para o meio ambiente, atendendo e tratando os clientes como gostaria de ser atendido e tratado.

2.4. Satisfação dos clientes

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão na capacidade de manter permanentemente satisfeitos os seus clientes. Cada vez mais não basta apenas dar-lhes um bom atendimento, mas encantá-los com uma qualidade de serviços acima da expectativa.

A total satisfação dos clientes é a mola mestra da questão pela qualidade. Os clientes são a própria razão de existência de uma organização. A empresa que busca qualidade estabelece um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes. Depois, transforma essas impressões em indicadores de seu grau de satisfação.

2.4.1. Cliente externo

A qualidade é julgada pelo cliente externo. Todas as características específicas de serviços que adicionam valor para o cliente, elevam sua satisfação e determinam sua preferência devem se constituir num foco-chave da Gestão de Qualidade da organização.

A relação da organização com os clientes deve ser a mais estreita possível. São eles a razão de existência da organização. Atendê-los da melhor maneira possível é prioridade permanente. O contato direto com o cliente é rico e insubstituível. É a oportunidade de se estabelecer um processo sistemático e regular de troca e muito aprendizado. É a idéia de parceria.

Pode parecer absurdo, mas muitas vezes o cliente é visto como alguém que atrapalha a rotina mais conveniente para os funcionários e o comando da organização. O cliente é que deve se ajustar ao que foi pré-estabelecido.

Faz parte da idéia da parceria com o cliente estar permanentemente atualizado quanto aos fatores que determinam seu grau de satisfação. Para tanto, é necessário desenvolver processos de acompanhamento e avaliação sistemática. Os critérios de julgamento mais importantes em relação ao serviço devem ser periodicamente traduzidos em indicadores quantitativos para se medir e avaliar a evolução do grau de satisfação dos clientes.

Em primeiro lugar a organização deve ter cuidado com as conclusões precipitadas, do tipo: “nossos clientes não estão reclamando. Conseqüentemente, estamos trabalhando bem”. A

maioria das pessoas dificilmente reclamam quando têm problema de atendimento. Por quê?

- As pessoas perderam a ilusão de que esse tipo de queixa resolva. Sabem que grande parte dos funcionários não está treinada para lidar com reclamações e encaminhá-las. Preferem acobertar seus erros e os dos colegas.
- Reclamar é difícil, cansativo. A quem reclamar? Você tem que descobrir o nome da pessoa, do chefe, o endereço, escrever carta ou telefonar. É trabalho demais para quem já tem muitos problemas.
- Há pessoas que não se sentem bem no papel de queixosos. Outras reagem na hora, em desabafo, mas não levam adiante reclamações.

É preciso inventar a estrutura, colocando o cliente como as pessoas mais importantes da organização. A maioria das organizações possui estruturas tradicionais de comando, onde o cliente relaciona-se com as pessoas que têm menor poder de decisão. Existe uma distância enorme entre os que detêm o poder (a direção superior) e o cliente.

Não basta atender bem o cliente. É preciso satisfazê-lo e, acima de tudo, encantá-lo, direcionando a organização para a sua satisfação; isso significa:

- **Presteza:** desejo de ajudar o cliente e fornecer pronto serviço;
- **Competência:** capacitação dos recursos humanos e tecnológicos;
- **Cortesia:** educação, respeito, consideração e cordialidade do pessoal que lida com o cliente;

- **Confiabilidade:** capacidade de cumprir o prometido;
- **Credibilidade:** transmissão de confiança e honestidade;
- **Segurança:** segurança pessoal e do patrimônio;
- **Facilidade de acesso:** aos fornecedores dos serviços;
- **Comunicação:** manter o cliente informado em linguagem compreensível;
- **Adaptabilidade:** capacidade de resposta a situações não previstas.

2.4.2. Cliente interno

É praticamente impossível obter a satisfação do cliente externo quando dissociada da satisfação do cliente interno. Afinal, qualidade é, antes de tudo, uma atitude. Quem faz, e garante, a qualidade são as pessoas, muito mais que os processos, as ferramentas e os métodos de trabalho.

Mas ainda hoje persiste o paradigma das organizações impessoais, mecânicas, que funcionam através de hierarquias rígidas, onde as pessoas não são mais do que “recursos” e onde tudo deve ter origem no topo, por ser lá onde reside a racionalidade decisória. O velho paradigma desconhece, portanto, os sentimentos, o poder da visão, a intuição criadora e o valor da participação do cliente interno.

A organização, ao perseguir resultados, deve ter a consciência de que é uma comunidade de trabalho, onde os clientes internos são mais importantes do que as máquinas e os processos. O cliente interno tem que ser reconhecido como “sujeito” e não como “objeto”. Enquanto sujeito, a pessoa tem necessidades não apenas materiais. Uma mensagem parece se impor a todas as or-

ganizações: a força de trabalho não responde apenas ao simples incentivo econômico. Salário e benefício passam a ser vistos como simples direitos. O desejo e a demanda pela participação se impõem cada vez mais fortemente como sendo o exercício da cidadania corporativa.

A idéia de participação do cliente interno, chave para existência da Qualidade Total, está ligada à idéia de liberdade e comprometimento. Comprometimento supõe participação e ambos supõem liberdade. Sem liberdade, não há participação verdadeira.

A parceria é uma forma de aliança. Ela é tanto o cimento da corporação e do comprometimento de equipe, como o mais poderoso instrumento para a obtenção dos resultados finais de uma organização que busca a qualidade.

Tudo isso fica condicionado à existência de um clima organizacional, que é a percepção sobre a qualidade no ambiente de trabalho. E é justamente por isso que se torna impossível assegurar a satisfação do cliente externo, quando dissociada da satisfação do cliente interno.

É difícil atingir bons resultados sem o comprometimento permanente dos recursos humanos. São eles os agentes transformadores da organização, aqueles que fazem a qualidade em todos os momentos.

2.5. Resistência às Mudanças

Toda mudança que ocorre no comportamento rotineiro de uma organização esbarra na resistência. Esse fenômeno é uma questão de paradigma que impede a previsão de futuro, bloqueia a criati-

vidade. Desta forma, busca-se nas experiências do passado, a solução para os novos problemas.

Os paradigmas filtram as novas experiências. As pessoas percebem o mundo através de seus paradigmas. Constantemente, selecionam dados e informações que melhor se ajustam a suas regras e regulamentos, ignorando o resto. A interpretação que cada pessoa dá a um acontecimento, está condicionada a seu paradigma particular. Elas se aprisionam a uma maneira específica de resolver problemas, usando seus próprios paradigmas. Ao surgir uma nova maneira de fazer as coisas, tendem a rejeitá-las por não se enquadrar aos padrões sempre utilizados.

Em 1979 o^D suíços detinham 90% do faturamento do mercado de relógios do mundo. Um dia, um técnico de uma das maiores empresas fabricantes de relógio na Suíça apresentou ao seu chefe um novo modelo que tinha inventado: o relógio eletrônico a quartz. O chefe olhou para o protótipo e disse: “isto não é relógio, não tem corda, nem molas, nem rubis”. Os japoneses e norte-americanos tomaram conta do mercado, lançando o relógio eletrônico. Os 90% que os suíços detinham ficaram reduzidos a 15%. Em apenas três anos cinquenta mil funcionários perderam o emprego na indústria relojoeira suíça.

O problema é que, quando o paradigma muda, o conhecimento anterior vai a zero: toda aquela tecnologia aprendida durante anos na confecção de relógios mecânicos, não serviria muito para a produção dos novos relógios. Por isso é tão difícil mudar.

2.6. Obstáculos às Mudanças

Os maiores problemas a serem enfrentados, quando se lida com a transformação para liderança em qualidade, são os obstáculos inerentes às organizações que trabalham com gerenciamento por resul-

tados. As pessoas terão medo de abrir mão do controle, de envolver-se em algo que acham que poderá por em risco sua segurança ou cargo. As diretrizes a seguir ajudam a impedir ou superar os obstáculos tradicionais.

Imaginem sua companhia como uma escola ou uma pequena cidade. Ao lado de seu sistema oficial de trabalho, ela tem um sistema social - uma rede difusa de pequenos grupos de pessoas. Esses grupos oferecem a seus membros apoio e amizade, e a lealdade dentro dos grupos pode ser maior que a lealdade à companhia.

Os grupos informais têm seus próprios líderes e “regras” que podem determinar, por exemplo, o ritmo de trabalho ou o relacionamento com o chefe. Se a organização informal e seus líderes aceitarem uma mudança proposta, o processo será suave. Se se opuseram, a mudança poderá tornar-se quase impossível. Identifique os líderes informais, trave conhecimento com eles, dedique tempo a ouvi-los. Ao compreender suas necessidades e preocupações, você compreenderá como as mudanças que pretende efetuar poderão ser abordadas.

Para fazer uma idéia propagar-se, você deve criar entusiasmo. Quando a idéia conta com o apoio de um número suficiente de pessoas diferentes, ela alcança uma “massa crítica”. Decola graças a sua própria força, dando a impressão de um movimento forte e sempre crescente, e a impressão de impulso. A dimensão da massa crítica pode variar de apenas algumas pessoas importantes até a companhia toda. Nos estágios iniciais da mudança, a massa crítica aumenta à medida que os líderes de opinião passam de uma posição neutra a uma de apoio, ou, pelo menos, de resistência à indecisão.

Ao planejar uma mudança, identifique esses líderes de opinião - tanto na rede formal como na informal. Descubra como influenciar suas opiniões: eles precisam ver uma idéia em ação? Precisam ver

os dados que você já coletou? Precisam conversar com as pessoas envolvidas na mudança?

Como as pessoas resistem a ser mudadas, a transformação é uma campanha dirigida a seus corações, tanto quanto as suas mentes. Mesmo quando há uma grande quantidade de planejamento detalhado e belas palavras, pouco acontece, realmente, como resultado de um processo lógico e racional. As mudanças ocorrem apenas porque as pessoas, como um grupo, as aceitam.

Com o gerenciamento por resultados, as mudanças são tentadas por meio de ordens e medo do chefe. Diz-se aos trabalhadores: “Todos que aqui entram, abandonem seus cérebros e obedeçam às ordens”. Isso pode funcionar a curto prazo, mas, a longo prazo, os empregados gastarão a maior parte de sua criatividade procurando meios de contornar as ordens.

Em uma organização da qualidade, você precisará de pessoas criativas, com raciocínio. Converse com as pessoas que serão envolvidas ou afetadas pelas mudanças, faça-as participar das decisões, sempre que possível ajude-as a compreender as necessidades de mudar, ouça e responda a suas necessidades, medos, e anseios e preocupações sobre a mudança: faça as acomodações que forem necessárias.

Aborde cada mudança como faria com um namoro, pouco a pouco e com um senso de surpresa.

“Corteje” as pessoas, ouça-as, seja receptivo quanto a suas preocupações. Quando a mudança significa um novo estilo de vida para as pessoas, estas precisam de tempo para interessar-se e fazer experiências. Permita que sejam desajeitadas e que cometam erros, ajude a companhia a exercitar-se, mas não muito de cada vez. Uma idéia proposta

como experiência será aceita mais prontamente do que uma imposta como mudança permanente.

Os indivíduos ou grupos na vanguarda da mudança poderão sentir-se, muitas vezes, isolados, desajeitados ou inadequados. Combata esses sentimentos, cercando-os com uma rede de atividades similares, apoio e orientação. Faça-os sentirem-se ancorados à orientação e ao recurso das atividades da companhia.

Com uma rede de atividades bem concatenadas, as pessoas que implantam as mudanças tornam-se parte de um esforço comum para aprender a mudar. Se um grupo vacila, faça-o saber que existe socorro à mão. Enquanto isso, o progresso global pode ser mantido.

2.7. Criatividade no Trabalho

A criatividade é uma característica própria do ser humano, assim como a memória, o raciocínio e outras. Essa característica está ligada à capacidade que o cérebro tem de modificar aquilo que já existe e até mesmo inventar algo onde antes não havia nada.

De acordo com as necessidades de sua sobrevivência ou de suas condições de vida, o homem utiliza essa capacidade para resolver as dificuldades, superar os obstáculos e também para sua diversão, como é o caso da arte.

Toda pessoa é dotada normalmente dessa capacidade, mas somente algumas pessoas fazem uso mais constante e poucas utilizam com frequência sua criatividade.

É que a criatividade, como várias outras coisas na vida, precisa ser exercitada e praticada para que possa florescer e apresentar resultados. Exige trabalho, esforço, concentração e um ambiente de liberdade. Se houve mais de uma idéia sobre uma questão, há mais pos-

sibilidades de se chegar a uma solução mais criativa. Desde que lhe sejam concedidas condições adequadas para que você possa expressar livremente a sua opinião.

Nem sempre nos são dadas tais condições em nossas vidas. Normalmente, seja na família, na escola, no trabalho, existem diversas barreiras que inibem o surgimento de novas idéias. Essas barreiras são o negativismo, o conservadorismo, a acomodação, a crítica destrutiva, o medo de errar, o medo de ser censurado, o autoritarismo e muitas outras.

Como as barreiras são muitas, a maioria prefere deixar tudo como está, sem cuidar da evolução tecnológica e de processos, bloqueando qualquer iniciativa de melhoria. Isto gera conformismo e atraso, pois a velocidade do mundo moderno é grande e cada invenção é rapidamente superada por outra.

2.8. Liderança em Qualidade

Os gerentes sempre dizem: “Concordo que há problemas sérios com o gerenciamento por resultados, mas qual é a alternativa?”

A alternativa, acreditamos, é a liderança em qualidade. Ela enfatiza os resultados trabalhando nos métodos. Os problemas são resolvidos, não apenas encobertos. O Dr. Deming nos diz para dar prioridade máxima às preocupações do cliente, para estudar e melhorar constantemente todos os processos de trabalho, de modo que o produto ou serviço final exceda as expectativas do cliente.

A produção, simplesmente, de um certo número de objetos é substituída pela produção de objetos que correspondam, de modo exato e constante, às necessidades do cliente, por meio de um pro-

cesso que não gere refugos, retrabalho ou perda de tempo. A prestação, simplesmente, de um serviço é substituída pela prestação de um serviço que surpreende os clientes pela perfeição com que satisfaz às suas necessidades, até mesmo necessidades que eles ainda não haviam cogitado.

Isso só pode ser feito criando-se excelência em todos os aspectos da companhia. A liderança em qualidade, assim, concentra-se em criar um ambiente de trabalho que incentiva todos a contribuir para a companhia. Todos na organização aprendem a usar uma abordagem científica para resolver problemas e efetuar melhorias.

De fato, o uso de uma abordagem científica torna-se difundido. Cada processo é descrito cuidadosamente, os problemas identificados, as causas básicas dos problemas determinados através de minuciosa pesquisa. São então criados novos sistemas à prova de erro, e todos os processos são submetidos a controles estatísticos. As variações são estudadas, compreendidas e reduzidas às especificações; são então reduzidas ainda mais.

Com as melhorias, os processos são executados de forma cada vez melhor. A produtividade aumenta à medida que o desperdício e a ineficiência diminui. Os clientes obtêm produtos e serviços de valor cada vez maior, a custos cada vez menores. Qualquer um que obtenha alta qualidade a baixo custo contará aos amigos e colegas, e a demanda pelo produto ou serviço aumentará. O Dr. Deming resume este ciclo no que foi chamado de reação de cadeia de Deming.

Melhorias desta natureza não podem ocorrer sem o envolvimento de todos, sem uma visão totalmente diferente do relacionamento entre empregados e companhia.

Trabalhadores e gerência devem trabalhar juntos, pois a liderança em qualidade não pode existir onde há adversários. Os

gerentes ainda estão no comando, mas desenvolvem um espírito real de parceria com a força de trabalho. Ambos os lados estão mais bem armados com conhecimento e os métodos necessários para manter a organização em contato com o cliente e para fornecer produtos e serviços com qualidade, por meio de processos ideais de projeto, produção e entrega. Os empregados têm oportunidade de fazer maiores contribuições, combinando seu íntimo conhecimento de um processo às ferramentas de uma abordagem científica.

Enquanto trabalham juntos para melhorar a qualidade, trabalhadores e gerência constroem respeito e confiança recíprocos. Quanto mais se ajudam mutuamente a usar a abordagem científica, mais aumentam a produtividade e a qualidade. Este ambiente de trabalho em equipe, associado à liderança em qualidade, não pode ser criado com o gerenciamento por resultados, pois há a interferência de metas conflitantes, competições e de desconfiança.

Como muitos dos elementos da liderança em qualidade apareceram separadamente, em modismo que invadiram as escolas de administração e as organizações, as pessoas não conseguem reconhecer como o pacote total difere de qualquer coisa já vista antes. A liderança em qualidade é um novo *modus operandi*.

A combinação das características descritas a seguir, estabelece a distinção entre a liderança em qualidade e suas predecessoras.

2.8.1. Enfoque ao cliente

Enquanto o gerenciamento por resultados começa com lucros e perdas e retorno do investimento, a liderança em qualidade começa com o cliente. Sob a liderança em qualidade, a

meta de uma organização é satisfazer e exceder as necessidades do cliente, dar ao cliente um valor duradouro. O retorno segue-se automaticamente, à medida que os clientes elogiam a qualidade e os serviços da companhia. Os membros de uma organização de qualidade reconhecem tanto os clientes externos - aqueles que compram ou usam os produtos ou serviços - quanto os internos - empregados da mesma firma, cujo trabalho depende do trabalho dos que os precedem.

2.8.2. Obsessão por qualidade

Todos na organização tornam-se obcecados por qualidade. A qualidade é buscada incessantemente através de produtos e serviços que agradam o cliente, e de métodos de execução eficientes e eficazes.

2.8.3. Reconhecimento da estrutura no trabalho

A liderança em qualidade sabe que o trabalho não é algo ao acaso - todo trabalho tem uma estrutura, que às vezes pode ficar oculta por detrás da ineficiência ou refazimento de trabalho, mas que pode e deve ser estudada, medida, analisada e melhorada. A liderança em qualidade incentiva os trabalhadores a monitorar diversas variáveis, dentro e fora da organização.

Estas medidas numéricas (que não devem ser confundidas com as metas numéricas do gerenciamento por resultados) orientam a busca de uma melhor performance, e são reconhecidas como um meio ao invés de um fim. Abrem caminho para uma compreensão mais profunda da organização, e não são usadas como critérios para julgar indivíduos.

2.8.4. Liberdade através do controle

Na liderança em qualidade, existe controle, mas existe também liberdade. Existe controle sobre o método mais conhecido para qualquer processo dado. Os empregados padronizam os processos e encontram meios de garantir que todos sigam os procedimentos padrões. Reduzem a variação nos resultados, reduzindo a variação no modo com que o trabalho é realizado. À medida que estas mudanças se instalam, estão mais livres para gastar tempo na eliminação de problemas, para descobrir novos mercados, desenvolver novos sistemas e ganhar maior domínio dos processos.

2.8.5. Unidade de propósitos

Existe uma unidade de propósitos em toda a companhia, de acordo com uma visão clara e amplamente compreendida. Este ambiente cultiva um comprometimento de todos os empregados. As recompensas vão, além de benefícios e salários, à crença de que “somos uma família” e “fazemos um trabalho excelente”.

2.8.6. Procura de falhas nos sistemas

A liderança em qualidade reconhece - conforme o Dr Joseph M. Juran e o Dr W. Edwards Deming afirmam desde o início dos anos 50 - que pelo menos 85% dos fracassos de uma organização é culpa dos sistemas controlados pela gerência. Os trabalhadores conseguem controlar menos de 15% dos problemas. Na liderança em qualidade, o foco está em melhorar constante e rigo-

rosamente todos os sistemas, não em culpar indivíduos pelos problemas.

2.8.7. Trabalho em equipe

Onde antes pode ter havido obstáculos, rivalidade e desconfiança, a companhia de qualidade incentiva o trabalho em equipe e a parceria entre a força de trabalho e seus representantes. Esta parceria não é uma farsa, uma nova visão de uma velha luta - é uma luta comum por clientes, não lutas isoladas pelo poder. A idéia de uma luta comum pela qualidade aplica-se também às relações com fornecedores, organismos legisladores e comunidades locais.

2.8.8. Instrução e treinamento

Em uma organização de qualidade, todos estão aprendendo o tempo todo. A gerência incentiva os empregados a elevar constantemente seu nível de capacitação técnica e habilitação profissional. As pessoas adquirem um domínio ainda maior de suas tarefas e aprendem a ampliar sua capacidade.

2.9. Treinamento

O melhor investimento de uma organização está na aplicação de recursos para desenvolver o treinamento. A capacitação permanente de recursos humanos é fundamental para o sucesso de organização, pois somente assim ela poderá crescer e se tornar mais forte.

O treinamento funciona como uma necessidade imediata da organização. Aperfeiçoando processos, leva à inovação, o que só pode ocorrer se houver uma base adequada.

Assim, deve-se sempre ter em mente que será possível promover o treinamento se estabelecer-se o devido equilíbrio entre técnica (novos conhecimentos) e a sensibilização humana (base de tudo). Dessa intercomplementação é que nascerá o sentido de eficácia de todo o processo que, ao desenvolver os profissionais envolvidos, levará a organização a melhores resultados.

O treinamento deve ter a função de capacitar o funcionário a exercer suas funções. Além da competência e da capacitação, o treinamento possibilita ao funcionário dedicação, envolvimento e compromisso com os resultados do serviço prestado ao cliente.

A maioria dos funcionários, não recebe qualquer tipo de treinamento. As missões são repassadas de uma pessoa para outra, com erros, deturpações e velhos hábitos, que vão se acumulando e se solidificando com o passar do tempo. É por isso que se ouve tanto “sempre foi assim e deu certo. Para que mudar?”.

O próprio treinado, à medida que se capacita e conhece o serviço, tem condições de sugerir melhorias para o aperfeiçoamento contínuo. O treinamento, portanto, objetiva a interação entre o funcionário e o processo.

Antes de iniciar o treinamento é preciso estabelecer a sua estrutura, determinar o conteúdo programático e elaborar o material didático.

O treinamento pode ser dividido em treinamento no serviço e treinamento fora do serviço. No treinamento dado no próprio posto de serviço, todos os dias são dias de treinamento. Caso isso seja realizado de forma adequada, o resultado é o melhor possível.

O treinamento fora do posto de serviço tem a finalidade de complementar o treinamento no posto de serviço.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

O programa de treinamento deve ser continuado, porque é impraticável treinar todos ao mesmo tempo; e gradual, porque caso se tente transmitir tudo de uma vez, não haverá possibilidade de assimilação. Na realidade, trata-se de mudar atitudes e comportamento. Isso não se consegue da noite para o dia. Há necessidade de algum tempo para que o pessoal possa aplicar os conhecimentos adquiridos e ganhar confiança, sentindo que a aplicação do que aprendeu trouxe benefícios e reconhecimento, para então passar-se para outra etapa.

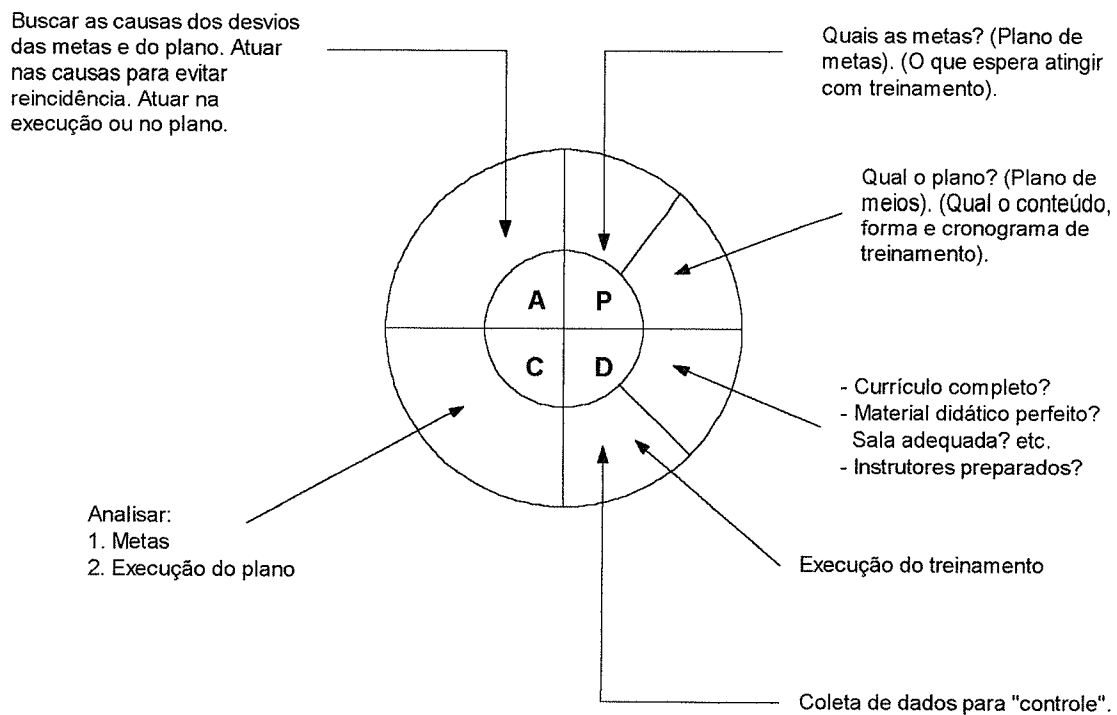
Se a organização tiver um programa formal de treinamento de seus integrantes, o treinamento no que diz respeito a qualidade deve a ele ser incorporado. Qualidade é parte integrante do modo de ser da organização e como tal deve ser tratada. Um treinamento diferenciado só deve ocorrer no início, na fase de implementação do programa de qualidade. Após essa fase, tudo que disser a respeito de qualidade deve ser definitivamente incorporado aos procedimentos normais da organização, dando assim melhores condições para uma maior participação de todos.

O treinamento concentra-se no ensino das técnicas e no conhecimento das ferramentas e metodologia da qualidade. Com as pessoas já sensibilizadas para a qualidade, torna-se muito mais fácil e garantido o aprendizado.

Não há necessidade de esperar a complementação do processo de sensibilização por toda a organização para iniciar a fase de treinamento. Deve-se estruturar um plano paralelo em que, à medida que alguns grupos ou seções completam a fase de sensibilização, vão automaticamente, na seqüência, recebendo treinamento.

Aplica-se o ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e atuar) para o desenvolvimento do treinamento de uma organização.

Ciclo PDCA



O responsável pelo treinamento dos integrantes de uma organização são seus respectivos superiores, que reconhecem a necessidade de treinamento como uma decorrência natural da exigência de aperfeiçoar o processo. Em face disso, quem primeiro necessita de treinamento são as pessoas que exercem cargos de chefia em uma organização. Os chefes precisam ser treinados para conhecerem os seus processos, interagir com os subordinados e preocupar-se com os clientes da organização.

PARTE III

3. TÉCNICAS DA QUALIDADE TOTAL

3.1. Ferramentas

3.1.1. Brainstorming

o não é recomendável a colocações de um título ou sub-título sem uma dissertação a respeito

É a grande precursora e, provavelmente, a mais conhecida das técnicas de geração de idéias. Foi originalmente desenvolvida por Osborn, em 1930.

O **brainstorming** é baseado em dois princípios e quatro regras básicas. O primeiro princípio é o da **suspensão do julgamento**, o que requer esforço e treinamento. Dos dois tipos de pensamento humano, o criativo e o crítico, usualmente predomina o último (Osborn, 1962). Assim, o objetivo da suspensão de julgamento é o de possibilitar a geração de idéias, sobrepujando o pensamento de julgar e criticar. Só após a geração das idéias consideradas suficientes, é que se fará o julgamento de cada uma.

O segundo princípio do **brainstorming** sugere que **quantidade origina qualidade**. Quanto maior o número de idéias geradas, maior será a possibilidade de encontrar a solução do problema.

Maior será também o número de conexões e associações a novas idéias e outras soluções.

Eis quatro regras básicas para o êxito de uma sessão de **brainstorming**:

- Eliminar qualquer crítica, no primeiro momento do processo, para que não haja inibição nem bloqueios e ocorra o maior número de idéias.
- Apresentar as idéias tal qual elas surgem na cabeça, sem rodeios, elaborações ou maiores considerações. As pessoas devem se sentir muito à vontade, sem medo de “dizer uma bobagem”. Ao contrário, as idéias mais desejadas são aquelas que parecem disparatadas, “loucas” e sem sentido, no primeiro momento. Essas idéias costumam oferecer conexões para outras idéias criativas e até mesmo representarem soluções. Mesmo que mais tarde sejam abandonadas completamente, isso não é importante no momento da “colheita” das contribuições.
- No **brainstorming** quantidade gera qualidade. Quanto mais idéias surgirem, melhor. Maior será a chance de se conseguir, diretamente ou por meio de associações, as idéias realmente boas.
- Numa segunda etapa, feita a seleção das idéias, aquelas potencialmente boas devem ser aperfeiçoadas. Nesse processo, costumam surgir outras idéias. Mas lembre-se: derrubar uma idéia é mais fácil que concebê-la. Novas idéias normalmente nascem frágeis: é preciso reforçá-las para que sejam aceitas.

O processo de **brainstorming** é conduzido por um grupo de 6 a 12 participantes, com um coordenador e um secretário escolhidos.

Cada participante recebe, antes da reunião, o enunciado do problema com todas as informações disponíveis.

A sessão do **brainstorming** começa com a orientação aos participantes sobre as regras do jogo, a origem e o motivo do problema a ser estudado. Se o grupo não está acostumado a sessões de **brainstorming** (em inglês, quer dizer “tempestade cerebral”), é aconselhável fazer um breve aquecimento e, se necessário, é possível redefinir o problema nessa ocasião.

Ao se anotar, finalmente, o problema no quadro, é que realmente inicia o **brainstorming** em si, com duração aproximada de 40 minutos.

Durante esse período, cada pessoa do grupo deve estar estimulada e desinibida para oferecer o maior número possível de idéias, segundo a regra de ouro: é proibido fazer críticas.

Todas as idéias devem ser anotadas em local bem visível.

O último passo da sessão consiste na seleção das idéias, feita por um pequeno grupo de duas a cinco pessoas, que depois prestará contas ao grupo maior de seu trabalho.

3.1.2. Brainwriting

Técnica originada no Instituto Battelle, em Frankfurt. É uma variação do **brainstorming**, com a diferença essencial de que todas as idéias são escritas, trazendo como consequência calma e ordem no

processo. Foi planejada para evitar alguns efeitos negativos de reuniões, com influência da opinião dos coordenadores ou de dificuldade de verbalizar rapidamente as idéias (Greschka, 1973).

Existem diferentes versões dessa técnica, sendo mais utilizada a que se convencionou chamar de Método 6-3-5.

Um grupo de participantes, sentados ao redor de uma mesa, tem conhecimento do problema através do coordenador. Cada um dos participantes, então, escreve três idéias relacionadas com o problema. Ao fim de cinco minutos, os participantes trocam de papéis, em rodízio.

Cada participante, após receber o papel de seu vizinho, tenta desenvolver ou acrescentar algo correlato, com mais três idéias. O processo continua com períodos de cinco minutos para cada participante contribuir, até que cada um receba seu papel de volta. Nesse ponto, o coordenador recolhe os papéis para a seleção de idéias.

Brainstorming invertido (sessão de pichação) - trata-se de uma simples inversão da regra da “eliminação de críticas” do **brainstorming** normal. O objetivo é imaginar todos os possíveis problemas que uma determinada solução possa causar. Equivale ao papel de “advogado do diabo” ou a uma verdadeira sessão de críticas (pichação).

3.1.3. Técnica GUT

GUT é a sigla de Gravidade, Urgência e Tendência.

São parâmetros tomados para se estabelecer prioridades na eliminação de problemas, especialmente se forem vários e relacionados entre si.

Kepner e Tregoe desenvolveram a técnica GUT com o objetivo de orientar decisões mais complexas, isto é, decisões que envolvem muitas questões.

A mistura de problemas, segundo eles, gera confusão. Nesse caso, é preciso separar cada problema que tenha uma causa própria.

Depois disso, aí, sim, é hora de saber qual a prioridade na solução dos problemas detectados. Isto se faz com três perguntas:

Primeira pergunta:

Qual a gravidade do desvio? Indagação que exige outras explicações. Que efeitos surgirão a longo prazo, caso o problema não seja corrigido? Qual o impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados?

A segunda é:

Qual a urgência de se eliminar o problema? A resposta está relacionada com o tempo disponível para resolvê-lo.

Terceira pergunta:

Qual a tendência do desvio e seu potencial de crescimento? Será que o problema se tornará progressivamente maior? Será que tenderá a diminuir e desaparecer por si só?

3.1.4. Diagrama de Pareto/Histograma

Problemas de qualidade aparecem sob a forma de perdas. A maioria delas é devido a poucos tipos de defeitos que podem ser atribuídos a um número restrito de causas. Se as causas desses defeitos “vitais” forem identificadas e corrigidas, torna-se possível a eliminação de quase todas as perdas. É uma questão de prioridade. Os defeitos “secundários” ou “triviais”, com menores conseqüências, devem ficar

para solução posterior. O Gráfico de Pareto permite resolver este tipo de problema.

Em 1897, o economista italiano V. Pareto apresentou uma fórmula que mostrava a desigualdade na distribuição de salários. Teoria semelhante foi apresentada na forma de diagrama pelo economista americano M. C. Lorenz, em 1907. Os dois professores demonstraram que a maior parte da riqueza pertence a muito poucas pessoas. No campo do controle da qualidade, o Dr. J. M. Duran aplicou o método como forma de classificar os problemas de qualidade em **pouco vitais e muito triviais** e denominou-os de Análise de Pareto. Demonstrou que a maior parte dos defeitos e seus custos provém de um número pequeno de causas.

Etapa 1

Decida os problemas a serem investigados e a coleta de dados necessária.

- Exemplos: itens defeituosos, devoluções, ocorrência de acidentes e reclamações de clientes.

Decida quais serão os dados necessários e como classificá-los.

- Exemplos: por tipo de defeito, localização, processo, máquina, operário, método.

* Obs.: reúna os itens que não são freqüentes sob o título “outros”.

Determine o método de coleta de dados e o período durante o qual serão colhidos.

* Obs.: recomendável o uso de formulário.

Etapa 2

Crie uma folha de verificação.

Liste os itens e deixe espaço para os totais.

Observe o modelo:

Folha de verificação

Tipo de defeito	Verificação	Total
Tranca	/// /// ///	15
Risco	/// /// /// /// /// /// /// /// //	30
Mancha	/// ///	10
Folga	/// /// /// /// /// /// /// /// //	27
Outros	/// ///	08
TOTAL		90

Etapa 3

Preencha a folha de verificação e calcule os totais.

Etapa 4

Prepare uma folha de dados para o Gráfico de Pareto, listando os itens, seus totais individuais, os totais acumulados, as porcentagens sobre o total geral e as porcentagens acumuladas.

Etapa 5

Coloque os itens na folha de dados em ordem decrescente de quantidade e preencha-os com os dados da folha de verificação.

Obs.: O item “outros” deve ficar no final, seja qual for o seu valor, porque ele é composto por um grupo de fatores que têm, cada um, valor menor do que o menor valor de item listado individualmente.

Etapa 6

Trace dois eixos verticais de mesmo comprimento e um eixo horizontal.

Eixo vertical do lado esquerdo:

- Marque-o com escala de 0 até o valor total da folha de verificação.

Eixo vertical do lado direito:

- Marque-o com escala de 0% a 100% que corresponde ao valor total da folha de verificação.

Eixo horizontal:

- Divida-o em intervalos iguais de acordo com a quantidade de itens da folha de dados.

Etapa 7

Construa um diagrama de barras, colocando os itens na ordem da folha de dados.

Etapa 8

Transforme os valores encontrados para cada barra em percentuais e marque os pontos para formar a curva.

Etapa 9

Desenhe a curva acumulada (Curva de Pareto), ligando os pontos marcados.

Complemente com as informações necessárias:

Dados referentes ao gráfico: título, quantidade significativa, unidades, nome da pessoa que construiu o gráfico.

Informações sobre os dados: período, assunto e local do levantamento, quantidade total dos dados.

Outras sugestões:

- É indesejável que o item “outros” tenha percentagem muito alta. Se isso acontece é porque os itens não estão classificados de forma adequada. Nesse caso, é preciso rever o método de classificação.
- Se um item parece de simples solução, deve ser atacado imediatamente, mesmo que tenha menor importância relativa. Como o Gráfico de Pareto objetiva eficiente solução do problema, exige que ataquemos somente os **pontos vitais**. Se determinado item parece ter importância relativa menor, mas pode ser resolvido por medida corretiva simples, deve servir como exemplo de eficiência na solução de problemas. Será extremamente motivador para a equipe, além de representar ganhos de experiência para problemas futuros.
- Após a identificação do problema com o Gráfico de Pareto por sintomas, é necessário identificar as causas para que o problema possa ser resolvido. Portanto, é importantíssimo fazer um Gráfico de Pareto por causas, caso se queira algum progresso.

3.1.5. Matriz de decisão

Quando uma alternativa deve ser selecionada entre pequeno número de outras, um ótimo processo é o de ponderar diferentes

critérios de avaliação. Formamos, dessa forma, uma matriz de decisão que vai revelar os pontos fortes e fracos de cada alternativa.

Siga as instruções para formar a matriz de decisão:

- Escolha os critérios para avaliação das alternativas, colocando-os em ordem de importância. Dê pesos a cada um deles. Por exemplo: de 1 a 5 (os mais relevantes recebem peso 5 e os de menor importância peso 1).
- Construa a matriz, colocando as alternativas e os critérios em eixos diferentes.
- Compare cada alternativa com cada um dos critérios, dando-lhe uma nota à proporção que atenda bem ou mal à cada critério.
- Multiplique a nota de cada alternativa pelo peso de cada critério e obtenha a nota ponderada.
- Some, para cada alternativa, todas as notas ponderadas obtidas.
- Verifique que alternativa obteve o maior número de pontos: esta é a alternativa vencedora.

CRITÉRIOS		ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2		ALTERNATIVA N	
Descrição	Peso	Nota	Ponderação	Nota	Ponderação	Nota	Ponderação
TOTAIS							

Exemplos de critérios:

- rapidez e facilidade de implantação;

- possibilidade de teste preliminar;
- boa relação custo x benefício;
- existência de **know-how** interno;
- reação a mudança administrável.

3.1.6. 3QIPOC

À medida que os processos se tornam mais complexos e menos definidos, fica mais difícil identificar sua função a ser satisfeita, bem como os problemas, as oportunidades que surgem e as causas que dão origem aos efeitos sentidos.

A técnica de diagnóstico do problema enfrenta essa situação, determinando a abrangência do problema e o escopo de idéias a serem consideradas.

A técnica consiste em equacionar o problema, descrevendo-o por escrito. A descrição mostra como o problema é sentido naquele momento particular: como afeta o processo, as pessoas, que situação desagradável o problema causa. A descrição deve considerar os seguintes aspectos: o que, quem, quando, quanto, onde, por que e o como do problema.

- * o que é o problema?
- * onde ele ocorre?
- * quando (desde quando, em que situação) ocorre?
- * quem está envolvido?
- * como o problema surgiu?

Quando se busca informações para responder a essas questões, normalmente ressalta outro tipo de conhecimento também importante ao bom diagnóstico do problema: **o que o problema poderia ser, mas não é**. Isso nos leva às seguintes questões:

- O que não é problema? Por quê? Em que situações não ocorre?
- Onde o problema não ocorre? Por quê? Em que locais, órgãos, regiões?
- Quando não ocorre? Por quê? (época do ano, dia da semana, hora do dia, a partir de quando?)
- Quem não está envolvido? Por quê? Com quem ocorre? Com quem não ocorre?

Obs.: O **porquê** não aparece nas primeiras questões referentes ao **É**, já que a indagação somente pode ser respondida quando a **causa** é conhecida. Responder ao **porquê** nessa frase representa o risco de um prejulgamento da causa provável.

Observe as diferenças entre **O QUE É** e **O QUE NÃO É** o problema, formule algumas hipóteses para essas divergências e melhore a descrição do problema. Verifique que mudanças ocorreram no processo (modo, local, responsabilidades, etc.) que poderiam justificar o problema.

3Q1POC

	PROBLEMA:		
	DESCRIÇÃO		MUDANÇAS OCORRIDAS NO PROCESSO
	É	NÃO É	
O quê?			
Quando?			
Quem?			
Por quê?			
Onde?			
Como?			

3Q1POC aplicado no planejamento da solução:

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Esta técnica do 3Q1POC pode também ser utilizada para planejamento da solução escolhida.

A seqüência de perguntas para este objetivo seria:

1. Qual ação vai ser desenvolvida?
2. Quando será feita? (cronograma das ações)
3. Quem será o responsável pela sua implantação?
4. Por que foi definida esta solução? (resultado esperado)
5. Onde a solução será implantada? (abrangência)
6. Como vai ser implementada a ação? (etapas com sua descrição)

Plano de ação

SOLUÇÃO:
O quê?
Quando?
Quem?
Por quê?
Onde?
Como?

3.1.7. Fluxograma

Fluxograma é a representação gráfica das atividades que integram um determinado processo, sob a forma seqüencial de passos, de modo analítico, caracterizando as operações e os agentes executores.

Existem vários tipos de fluxograma, cada um com sua simbologia e seu método próprio.

Simbologia

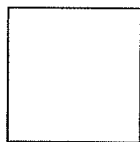
É o conjunto de símbolos que traduz cada passo da rotina, representando não só a seqüência das operações, como também a circulação dos dados e documentos.

Orientações

- O fluxograma visualiza cada rotina integrante do processo, na sua forma mais completa, e utiliza simbologia estabelecida para esta finalidade. Torna mais claros fatos que poderiam passar despercebidos em outra forma de representação.
- A elaboração da representação gráfica (fluxograma) tem como ponto de partida o levantamento da rotina em seus aspectos de:
 - identificação das entradas e de seus fornecedores;
 - definições de padrões de entrada;
 - identificação das operações executadas no âmbito de cada órgão ou pessoa envolvida;
 - identificação das saídas e dos seus clientes;
 - definição dos padrões de saída.
- Os passos da rotina são ordenados de acordo com a seqüência lógica de sua execução.
- Os símbolos e as técnicas utilizados na elaboração do fluxograma identificam os órgãos ou as pessoas responsáveis pela ação.

A simbologia usada é a seguinte:

Operação



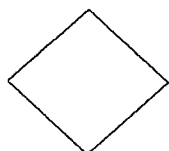
O quadrado representa os diversos passos que possam existir numa rotina. A identificação da operação e de quem executa é registrada no interior do símbolo. Definir quem a executa é importante por ser este cliente ou fornecedor das operações anteriores e posteriores.

Fluxo dos dados/documentos



A linha reta representa os dados de entrada/saída de cada operação ou decisão. A identificação do dado deve ser feita sobre a linha, se necessário.

Decisão



Representa o losango operação de decisão ou de chaveamento que determina o caminho a seguir dentre os vários possíveis. A identificação da decisão e as alternativas do caminho devem ser registradas no interior e ao lado do símbolo.

Início e fim



O círculo representa o início ou o fim de um processo.

3.1.8. Diagrama de causa e efeito

A relação entre uma característica da qualidade e os fatores que a determinam constitui o diagrama de causa e efeito, muito útil para a esquematização de processos mais complexos.

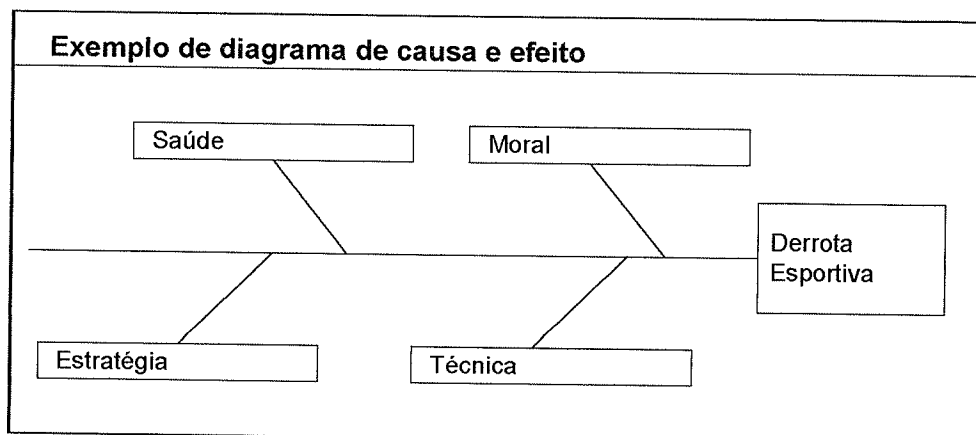
Também chamado de “Diagrama de espinha de peixe”, foi aplicado pela primeira vez, no Japão, em 1953. Professor da Universidade de Tóquio, K. Ishikawa utilizou o diagrama para sintetizar as opiniões de engenheiros de uma fábrica, quando discutiam problemas de qualidade.

Antes, o diagrama era usado por auxiliares de Ishikawa para dar organização a pesquisas. Hoje, é aplicado no mundo inteiro, não apenas para equacionar problemas de qualidade, mas mostrou ser útil em várias outras aplicações de outros campos.

No Japão, seu uso é generalizado nas empresas. O diagrama de causa e efeito está, inclusive, incluído na terminologia de controle da qualidade da JIS - Japanese Industrial Standards (Normas Industriais Japonesas).

Não é fácil construir, com precisão, o diagrama. Mas pode-se afirmar que sua resolução significa sucesso garantido na solução de problemas de controle da qualidade.

Há muitas maneiras de elaborar o Diagrama espinha de peixe. Vamos descrever o método mais típico:



LISTAGEM DE CAUSAS

Primeiro passo

Estabeleça claramente o problema a ser analisado (efeito).

Segundo passo

Encontre o maior número possível de causas que possam contribuir para gerar o efeito. Uma discussão franca e aberta é fundamental para levantar as causas. O envolvimento de todos os participantes do processo é indispensável. Utilize o **brainstorming** para que apareça o maior número possível de causas neste momento, pois há o risco de não haver oportunidade delas serem conhecidas nos estágios posteriores.

Terceiro passo

Construa o diagrama de causa e efeito no formato da espinha de peixe, colocando o efeito que está sendo estudado no quadrado à frente.

Faça tantos diagramas de causa e efeito quantos forem os efeitos estudados (peso, defeito, cor, tamanho). O estudo em separado dos efeitos possibilita analisá-lo com mais detalhe, criando as soluções mais adequadas e efetivas.

Quarto passo

Para facilitar a análise, agrupe as causas em categorias conhecidas como os 5Ms: método, mão-de-obra, material, máquina, meio ambiente. Se for necessário, crie outras espinhas para agrupar outros tipos de causas, como: recursos financeiros, gerência, etc.

Se for necessário para entender melhor o problema, poderá fazer outros diagramas de causa e efeito para cada uma das causas encontradas. Neste caso, seriam encontradas as causas das causas.

3.2. O Ciclo PDCA

O ciclo PDCA (**Plan, Do, Check, Action** - Planejar, Executar, Verificar, Atuar) é um método gerencial de controle de processo. A utilização do ciclo PDCA é ferramenta de extremo valor no processo de gerenciamento da qualidade.

Pode ser aplicado em qualquer atividade dentro da organização. Cada fase do ciclo pode ser desdobrada em etapas apropriadas ao tipo de atividade que se deseja desenvolver. Aplica-se às pessoas, aos processos, ao sistema e à gestão.

Exemplos de desdobramento do ciclo PDCA para aprimoramento contínuo dos processos:

a. PLAN/PLANEJAR

- Estabelecimento dos objetivos: crenças, valores e visão do futuro;
- compreensão da missão;
- análise das tarefas e identificação dos fatores críticos de sucesso;
- selecionamento de metas;
- formulação de estratégias, desdobrando as metas por toda a organização em diretrizes gerenciáveis;
- identificação dos clientes;
- conversar com o cliente;

- traduzir as necessidades do cliente em linguagem apropriada.

b. DO/EXECUTAR

- Execução das tarefas exatamente como foi prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho, decorrente da fase de planejamento.

c. CHECK/VERIFICAR

- listar requisitos do cliente;
- identificar características dos processos;
- analisar relações entre os requisitos e as características dos processos;
- selecionamento dos melhores indicadores;
- comparação dos resultados com a meta planejada.

d. ACTION/ATUAR

- determinar estabilidade dos processos;
- identificar suas condições;
- avaliar situação;
- análise crítica dos dados;
- tomar decisões;
- planejamento de soluções;
- atuação no sentido de fazer correções definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer.

O ciclo PDCA de controle pode ser utilizado para manter e melhorar as diretrizes de controle de um processo e também para manutenção dos níveis de controle. O ideal para obter melhorias contínuas nos processos é o de dois tipos de gerenciamento: manutenção e melhorias.

3.3. Equipes de Qualidade

Todas as equipes de qualidade possuem um líder e integrante. Em geral, também possuem um facilitador e podem ser ajudadas por outros especialistas.

O chefe da equipe é responsável por marcar as reuniões, pela distribuição das tarefas e por fazer cumprir os prazos. Um líder de equipe pode ser um funcionário ou um gerente; às vezes, os gerentes podem ser integrantes da equipe enquanto seus funcionários são os chefes da equipe.

Os integrantes da equipe são pessoas direta ou indiretamente ligadas a um conjunto de processos ou a uma área problemática. Eles podem ser compostos por pessoas que operam ou gerenciam os processos e às vezes os clientes internos ou externos, fornecedores e organizações associadas.

Os facilitadores estão fora do processo ou da área problemática e, portanto, não têm nenhum interesse direto. Receberam treinamento em métodos de solução de problemas e sabem usar as ferramentas para solucionar problemas, muitas vezes treinam os integrantes da equipe sobre como usar essas ferramentas e ajudam a direcionar as discussões.

As equipes podem usar os serviços de um especialista em estatística ou consultor, para usar técnicas mais avançadas de qualidade e planejamento de processo.

As equipes da qualidade são encarregadas do gerenciamento e supervisão da qualidade do trabalho e atividades de uma questão específica ou das unidades que elas representam. Essas equipes funcionam a partir de diretrizes indicadas por gerentes de escalão superior, solicitam sugestões de melhoria por parte dos gerentes e funcionários e podem estar encarregadas dos programas formais de sugestões dentro das respectivas unidades. Elas também mantêm contatos com clientes, fornecedores e organizações, a fim de obter informações úteis para o planejamento de ações referentes à qualidade. Conforme necessário, essas equipes passam adiante as informações ao Comitê Executivo de Direção ou diretamente aos funcionários.

Outra função importante dessas equipes é o gerenciamento de mudanças. Usando técnicas como análise do campo de forças, elas criam estratégias para superar obstáculos, através da criação de inovações para suas unidades e a organização. Essas inovações podem incluir regras desnecessárias, questões “de política interna” e barreiras entre departamento. Se as equipes de gerência funcionarem bem, a qualidade e as melhorias de processo serão facilmente absorvidas pela organização.

3.4. 5S

Os 5S são cinco palavras japonesas iniciadas pela letra “S” e interpretadas como “sensos”, porque mostram a idéia de significativas mudanças comportamentais. É preciso que se “sinta” a necessidade de fazer. Assim, adotou-se:

Cinco pontos-chaves para o ambiente da Qualidade Total

- **SEIRI** - senso de organização (descarte)
- **SEITON** - senso de arrumação
- **SEISO** - senso de limpeza
- **SEIKETSU** - senso de asseio
- **SHITSUKE** - senso de disciplina

Preparos para a Qualidade Total

- Fomente base cultural para novas melhorias;
- Aprofunde a relação empresa/trabalhador;
- Facilite a implantação de outros programas;
- Ajude na modernização da empresa.

Motivos para implantar 5S

- Os resultados imediatos:

- Crescente melhoria nos produtos/serviços;
- Menor desperdício de material, em mão de obra e redução de custo;
- Melhor imagem da empresa internamente e externamente;
- Aumento do espírito de equipe e elevação da moral dos empregados.
- Melhora o ambiente de trabalho;
- Propicia mais qualidade de vida para todos;

- Reduz o risco de acidentes;
- Aumenta a motivação, cooperação, participação, responsabilidade e criatividade dos empregados/colaboradores;

OS 5S PASSO A PASSO

- Descarte (SEIRI)

- Liberação de espaço e melhor organização;
- Menos armários, arquivos, estantes, papéis, ferramentas e outros itens em excesso;
- Redução do desperdício;
- Local de trabalho mais saudável e apresentável.

- Ordenação (SEITON)

- Redução de tempo e custos;
- Maior controle de estoques e documentos;
- Utilização racional do espaço;
- Comodidade para quem trabalha;
- Redução de risco de acidentes.

- Limpeza (SEISO)

- Melhor disposição para com o trabalho;
- Motivação à produtividade;
- Melhor imagem da empresa;
- Conquista de clientes;
- Melhor apresentação dos produtos/serviços.

- Higiene (SEIKETSU)

- Redução de gastos com doenças e acidentes;
- Aumento de auto-estima e cuidados com a saúde;
- Reforço positivo nos hábitos de higiene pessoal;
- Propicia a produtividade.

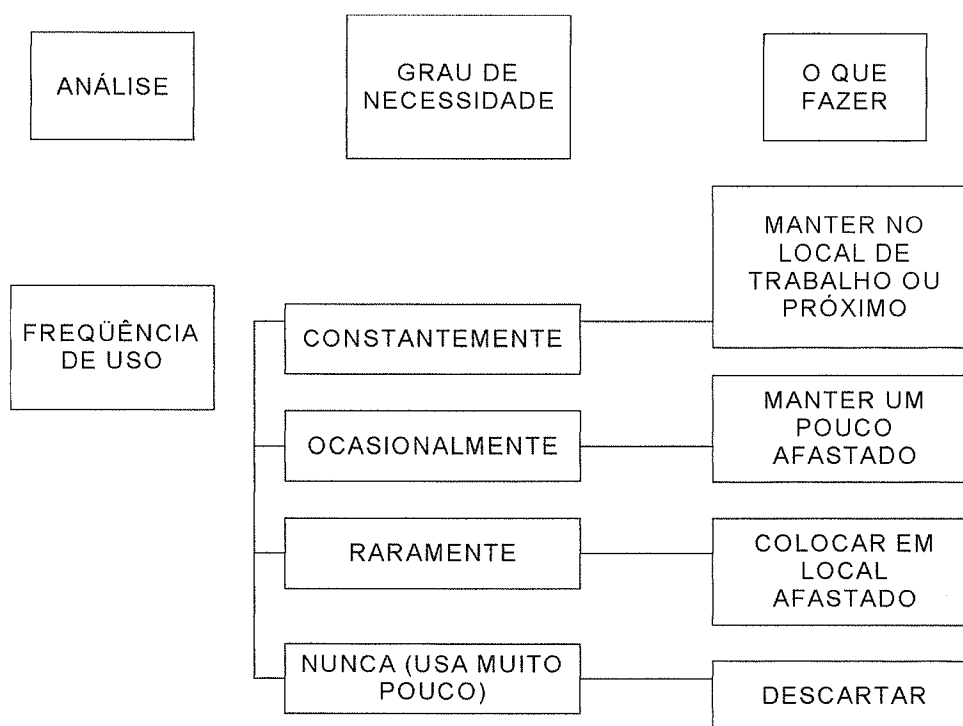
- Disciplina (SHITSUKE)

- Aumenta o comportamento cooperativo;
- Melhoria das relações humanas no trabalho;
- Manutenção de padrões elevados de qualidade;
- Satisfação dos clientes.

3.4.1. Implantação**1ª Etapa - Mobilização**

- Causa impacto (acontecimento);
- Forme um time;
- Elabore um cronograma das campanhas;
- Documente: fotos, filmagens da situação atual;
- Divulgue: cartazes, convites, lembretes (vale tudo);
- Faça a 1ª reunião.

2ª Etapa (Descarte) - Separe o útil do inútil



3ª Etapa - Ordenação

- A ordem é facilitar;
- Não há mais lugar para desordem e improvisação;
- Apresente um roteiro para o trabalho de cada pessoa, grupo ou setor;
- Analisar e propor melhorias no atual arranjo físico da empresa;
- Rapidez no fluxo de materiais;
- Transporte e trânsito das pessoas;
- Segurança das pessoas e da própria empresa;
- Maior produtividade das pessoas, máquinas e equipamentos;

- Organização de quadros gerais, de ferramentas, quadro de avisos;
- Sinalização das áreas;
- Reaproveitamento e remanejamento de espaços.

4ª Etapa - Limpeza

- O ambiente faz a gente;
- O brilho da qualidade;
- Cada um é responsável pela limpeza de sua área, posto de trabalho ou sala;
- Combater, sempre que possível, ou minimizar as fontes de sujeira;
- Deixar o material de limpeza sempre que possível;
- Não sujar é a forma civilizada de manter a limpeza;
- Utilize lista de verificação de limpeza para cada item.

5ª Etapa - Higiene

- Todos querem a melhor higiene pessoal;
- Tornar o ambiente de trabalho extremamente limpo, seguro, agradável e arrumado;
- Manter adequadas a iluminação, ventilação e segurança.

Esforço para desburocratização

- Controlar apenas o que vale a pena ser controlado;

- Simplificar ao máximo formulários, guias, relatórios (eliminá-los);
- Reorganizar e simplificar arquivos;
- Definir com clareza as tarefas e responsabilidades de cada um;
- Atribuir poder de decisão às pessoas que atendem ao cliente.

Compromissos com a organização

- Determinar como os objetos e documentos devem ser estocados;
- Colocar de volta, logo após o uso, materiais e equipamentos, em seus devidos lugares;
- Não colocar objetos em cima de arquivos, estantes, armários e beiral de janela;
- Retirar objetos debaixo de armários, mesas, bancões e bancadas.

PARTE IV

4. QUALIDADE TOTAL NA POLÍCIA MILITAR

4.1. Considerações Gerais

Os anos 90 conclamam a uma revolução administrativo-gerencial, por serem considerados a década dos serviços e da competência. Estamos na guerra comercial. O mundo está se unindo e os tempos atuais exigem flexibilidade, agilidade, inovações, mobilização de todas as pessoas frente a uma situação competitiva e, a cada dia, mais acirrada mundialmente, diante de muitas situações confusas e até mesmo caóticas.

A proposta é aceitar estas mudanças rápidas, aceleradas, como fato e aprender a prosperar nelas, sendo competitivos em qualidade, produtividade, atendimento, preços, tendo vantagens no mercado.

Nenhuma organização está segura em sua excelência, pois com a internacionalização do mercado, deverá enfrentar um situações de mercado desconhecidas, com ênfase à qualidade e atendimento superiores, de classe mundial, exigindo maior orientação para a satisfação permanente do cliente. As organizações excelentes desta década serão aquelas que não acreditam em excelência, mas em mudanças e melhorias contínuas e permanentes.

Orientadas para os clientes e para as inovações, para o atendimento superior, orientadas para terem pessoas qualificadas, edu-

cadadas e treinadas para fazer o melhor, como meio de se adicionar valor, valorizando as pessoas com participação nas decisões e na distribuição dos ganhos, tendo visão internacional, mesmo sendo pequenas.

Para ter competência de ponta é preciso aprender a aprender, buscando e conseguindo informações e recursos para lidar com situações e solucionar os problemas com e através das experiências de pessoas e de organizações de sucesso, realizando, desta maneira, o *benchmarking*. É preciso ter visão holística, compartilhando seus propósitos, crenças e valores para mudar a sua cultura, liberando a criatividade e mobilizando as pessoas em torno de objetivos e metas comuns, motivando todas as pessoas para vencer.

Para enfrentar esta situação de desafio, o Brasil lançou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade e de Competitividade Industrial, e o Código de Defesa do Consumidor, visando despertar toda a população para os aspectos de mudar a nossa cultura de não qualidade para a de qualidade. A nossa cultura de desperdícios é tão grande que ganhamos o título mundial de campeões de desperdícios - 45 bilhões de dólares - o que equivale dizer que na empresa estes dados giram em torno de 20 a 40 por cento de seu faturamento.

É preciso romper com esta situação, integrando áreas e pessoas na visão de que todos estão no mesmo barco. Romper significa abandonar as práticas gerenciais baseadas em princípios não mais vigentes hoje. Romper é chegar à conscientização de que as organizações podem ter melhorias constantes, e que não há fim para o processo de aperfeiçoamento, e que esta responsabilidade é da administração da empresa. Esse rompimento significa dar preferência à sobrevivência da empresa em relação ao lucro imediatista.

A preferência pela sobrevivência significa a preocupação de todos em construir uma organização forte, preocupando-se com o seu futuro, com a sua modernização, com o desenvolvimento de produtos e serviços que satisfaçam aos seus clientes e com a gestão do pessoal voltada para a competência, para o crescimento e desenvolvimento das pessoas, fazendo do trabalho uma fonte de harmonia e de satisfação para todos. Consegue-se este objetivo, colocando as pessoas em primeiro lugar, pois quem faz a qualidade são as pessoas. Pessoas treinadas, com vontade de realizar o certo, com visão a longo prazo e, trabalhando com prioridade, atuando naquilo que é essencial - o que deve ser feito já agora - para a sobrevivência da organização.

Da mesma forma, a criminalidade pode ser combatida através de ações de cunho preventivo ou repressivo. As ações repressivas são de impacto e não raramente acompanhadas de repercussão negativa, pois de uma forma ou de outra fere interesses de alguém. Já as ações preventivas são benéficas e de excelente aceitação pela sociedade.

Em face do caráter preventivo da Corporação, as ações de Polícia Militar deveriam voltar-se para o campo da prevenção. Porém, a desagregação social, a miséria, a fome, a má distribuição de rendas, os desmandos políticos, a violência urbana, caracterizada pela elevada incidência de crimes violentos (homicídios, latrocínios, estupros, seqüestros e outros), são fatores que contribuem decisivamente para o aumento da criminalidade, fazendo com que a Polícia Militar atue mais repressivamente.

Praticando ações de cunho repressivo, o policial militar no exercício de sua missão, devidamente embasadas nos preceitos legais, ferirá interesse de alguém, pois na grande maioria dos casos cerceia o direito de ir e vir do cidadão.

Ocorre que, na maioria dos casos, o policial militar ao atender ocorrências de qualquer natureza extrapola os limites de suas obrigações, colocando-se às vezes na qualidade de julgador, agindo como se integrante do Poder Judiciário fosse, sentenciando sumariamente o cidadão.

Na realidade deveria realizar a detenção do cidadão, conduzindo-o à autoridade policial civil, a quem cabe tomar as medidas de polícia judiciária, para um posterior comunicado ao poder judiciário, quem irá iniciar ou não a ação penal.

Aliado a este açodamento no cumprimento da missão, nota-se que um número considerável de policiais militares não tratam a pessoa do detento com a devida humanidade. Tratam-no como se fosse um inimigo, usando força e até atos de violência, totalmente desnecessários. Não levam em conta que todo cidadão é credor dos serviços da Polícia Militar, mesmo o delinqüente, o qual é detentor de direitos e deve ser tratado de conformidade com a lei.

Uma parcela diminuta de policiais militares adotam uma postura ditatorial, sequer preocupam-se em identificar as reais circunstâncias que levaram a pessoa do detento a cometer o ato infracional; esquecendo-se totalmente de que aquela pessoa é um ser humano dotado de sentimentos, com defeitos e virtudes.

Teria o público interno da PMGO consciência de que na atual circunstância as ações e operações de Polícia Militar devem ser executadas com qualidade, e que o nosso cliente (população) é o mais importante?

Teria o policial militar, responsável pela execução do serviço policial, conhecimento de seu papel no contexto organizacional?

A implantação de programas de qualidade total atenderá às necessidades da Corporação?

Os recursos humanos da PMGO responsáveis pela execução dos vários tipos de policiamento estão realizando-os com qualidade?

O policial militar está sendo constantemente aperfeiçoado, para cumprir com qualidade sua missão?

A inexistência de mecanismos de controle de qualidade dos serviços prestados, sob a ótica do cliente, tem comprometido o aperfeiçoamento operacional da PMGO?

4.2. Hipóteses

A implantação de programas voltados para o Controle de Qualidade Total contribuirá para o melhoramento da imagem da PMGO, aumentando a aceitação dos serviços prestados à comunidade goianiense.

4.3. Variáveis

4.3.1. Variável independente

- A implantação de programas de Controle de Qualidade Total na PMGO.

4.3.2. Variáveis dependentes

- Melhoramento da imagem da PMGO;
- Melhor aceitação dos serviços prestados à comunidade goianiense.

4.3.3. Variáveis intervenientes

- Treinamento de pessoal;
- Vontade interna para viabilizar a proposta;
- Escassez de recursos financeiros;
- Criação de mecanismos de Controle de Qualidade Total.

4.4. Metodologia

4.4.1. Método utilizado

O método utilizado para o desenvolvimento do presente trabalho técnico-científico foi o hipotético-dedutivo, com tratamento estatístico.

4.4.2. Tipos de pesquisa

A pesquisa utilizada neste trabalho foi a bibliográfica e a de campo.

4.4.3. População-alvo

A população-alvo da pesquisa foi constituída de policiais militares da ativa da Polícia Militar de Goiás classificados nas unidades da Capital

4.4.4. Amostra

4.4.4.1. Público interno

Na pesquisa qualitativa, a coleta de dados junto ao universo pesquisado foi através de percentual de 10% dos policiais militares da Polícia Militar de Goiás classificados nas unidades da Capital, totalizando um número de 600 (seiscentos) policiais militares.

4.4.5. Procedimentos para coleta de dados

Os dados foram coletados através da pesquisa de campo, aplicada através de um questionário contendo 09 (nove) perguntas objetivas, diretamente ao efetivo classificado nas unidades da capital.

4.4.6. Apresentação dos dados

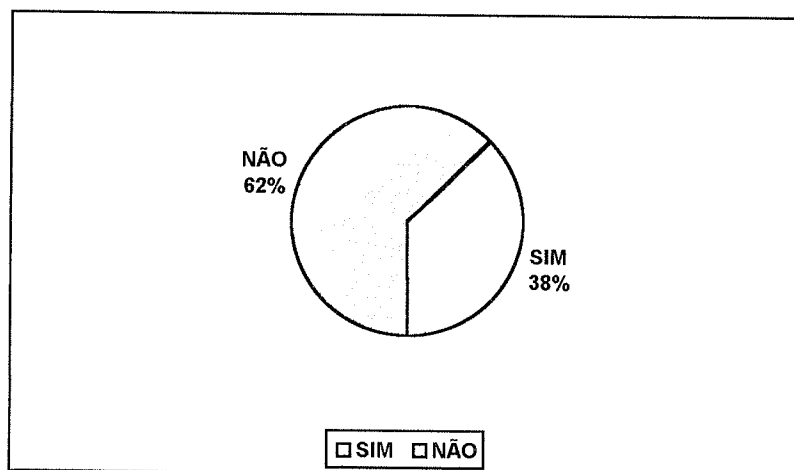
TABELA 1

1. A Polícia Militar lhe oferece boas condições de trabalho? Caso responda não, explique porquê.

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
SIM	225	37,5
NÃO	375	62,5
TOTAL	600	100

GRÁFICO 1

Representação gráfica das condições de trabalho oferecidas pela Polícia Militar.

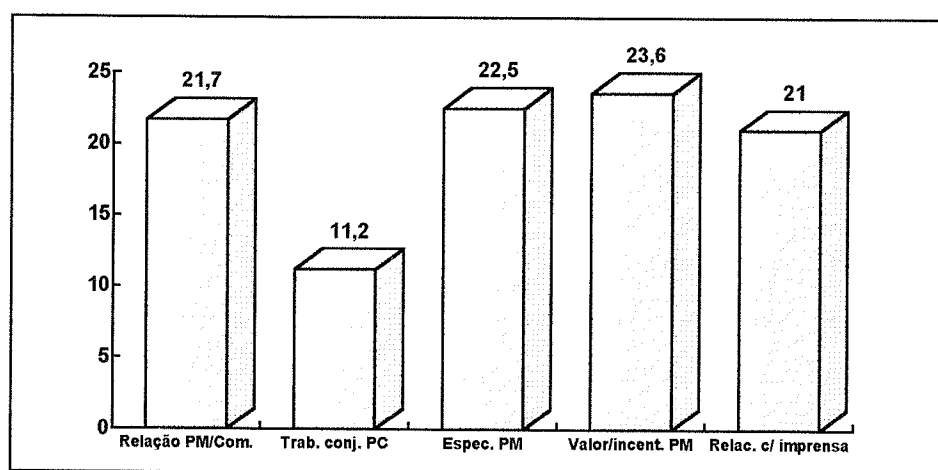


2. Como poderemos melhorar os serviços prestados pela Polícia Militar?

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
Relação PM/Comunidade	130	21,7
Trabalho conjunto c/ PC	67	11,2
Especialização do PM	135	22,5
Valorizar e incentivar os PM	142	23,6
Relação com a imprensa	126	21
TOTAL	600	100

GRÁFICO 2

Representação gráfica de como melhorar os serviços prestados pela Polícia Militar:

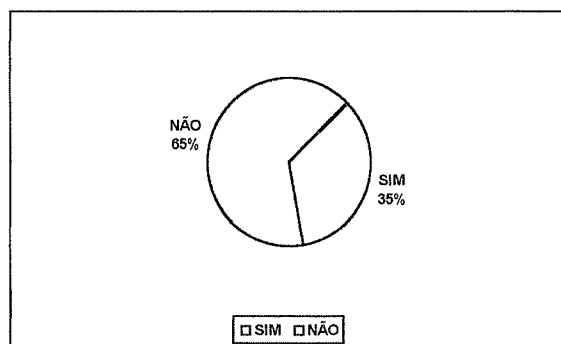


Fonte: Pesquisa direta aplicada ao efetivo classificado nas Unidades da Capital.

3. Os meios que você dispõe, como: viaturas, armamento, munição e outros, são suficientes para o cumprimento da missão policial militar? Explique:

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
SIM	209	34,8
NÃO	391	65,2
TOTAL	600	100

GRÁFICO 3

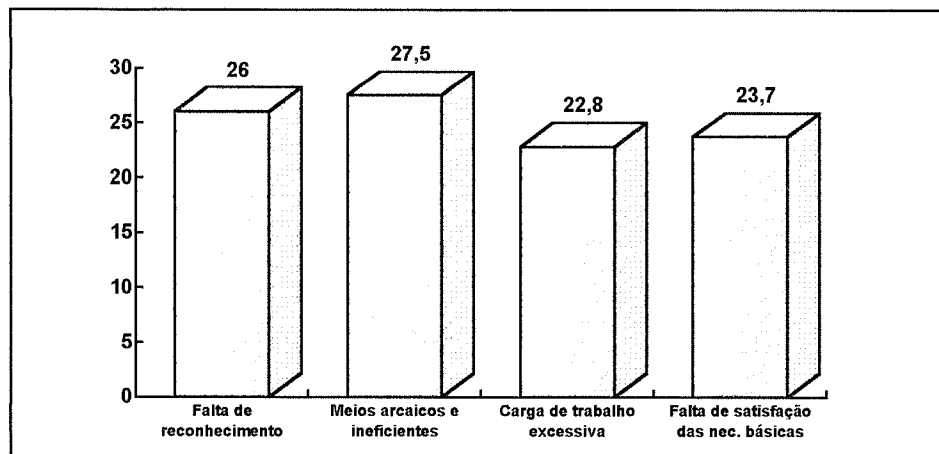


4. Na sua opinião, cite os cinco maiores problemas enfrentado pela PM para cumprir sua missão constitucional, que é a preservação da ordem pública:

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
Falta de reconhecimento	156	26
Meios arcaicos e ineficientes	165	27,5
Carga de trabalho excessiva	137	22,8
Falta de satisfação das necessidades básicas do policial militar	142	23,7
TOTAL	600	100

GRÁFICO 4

Representação gráfica dos maiores problemas enfrentados pela Polícia Militar:

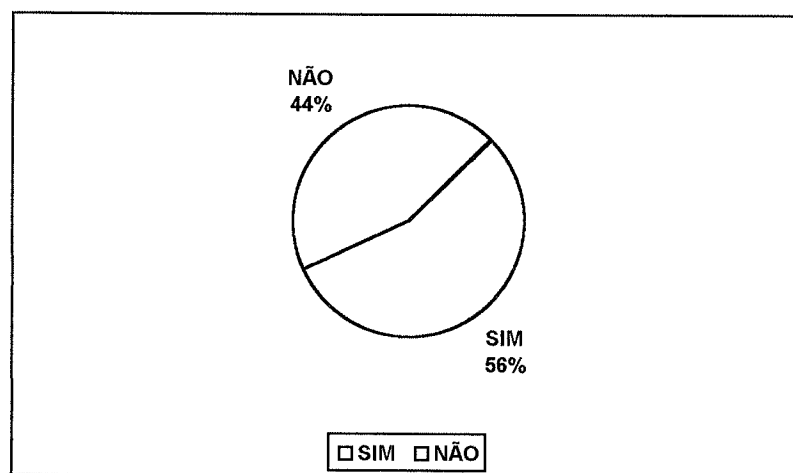


5. Você está satisfeito com sua formação? Acha-se preparado para o desempenho da função que exerce? Explique.

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
SIM	334	55,7
NÃO	266	44,3
TOTAL	600	100

GRÁFICO 5

Representação gráfica da formação profissional do policial militar.

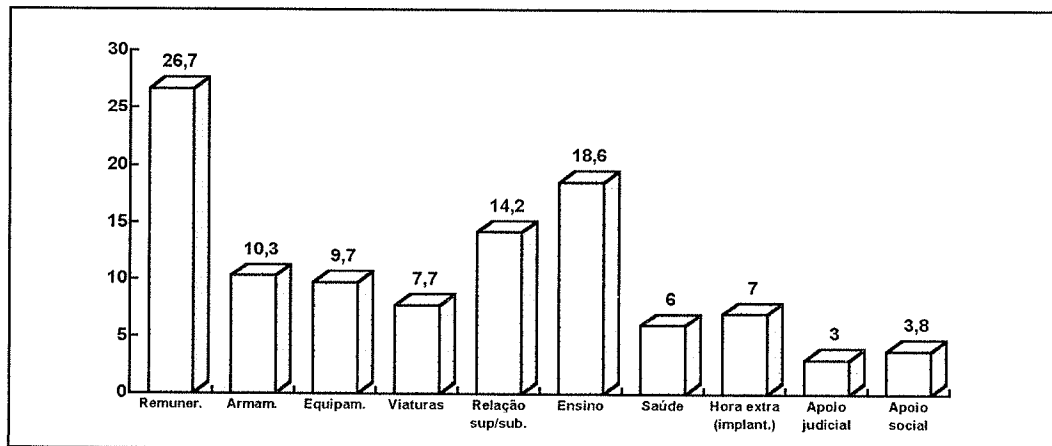


6. O que você gostaria que melhorasse para que a Polícia Militar oferecesse um serviço melhor à comunidade?

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
Remuneração	160	26,7
Armamento	62	10,3
Equipamento	58	9,7
Viaturas	46	7,7
Relação superior/subordinado	85	14,2
Ensino	76	18,6
Saúde	36	6
Hora extra (implantação)	42	7
Apoio judicial	18	3
Apoio social	23	3,8
TOTAL	600	100

GRÁFICO 6

Representação gráfica do que deve melhorar para que



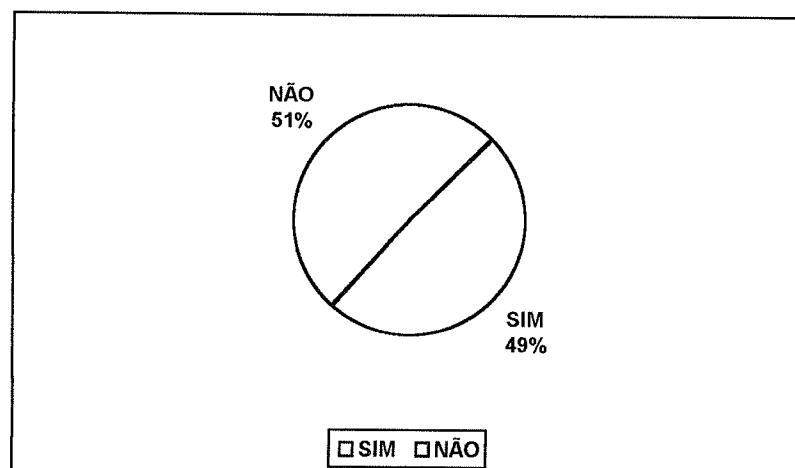
a PM ofereça um serviço melhor.

7. Você acredita que a comunidade vê a Polícia Militar com bons olhos?

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
SIM	296	49,3
NÃO	304	50,7
TOTAL	600	100

GRÁFICO 7

Representação gráfica da imagem da Polícia Militar.

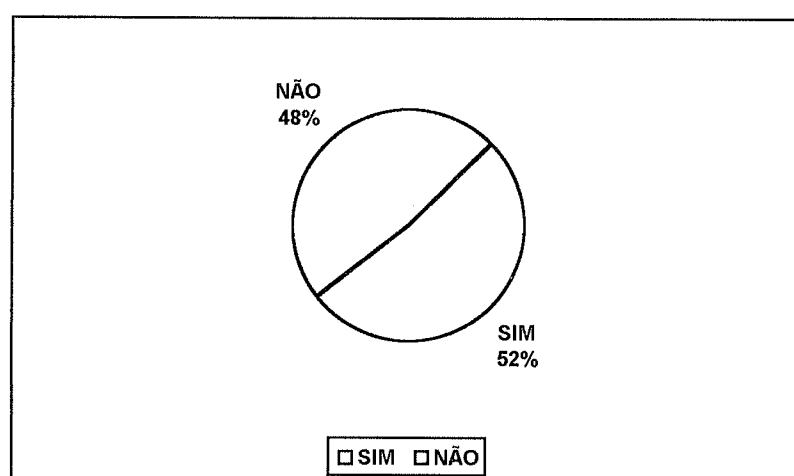


8. Quando você necessitou da Polícia Militar, para atender uma ocorrência, foi bem atendido?

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
SIM	313	52,2
NÃO	287	47,8
TOTAL	600	100

GRÁFICO 8

Representação gráfica do atendimento de ocorrências.

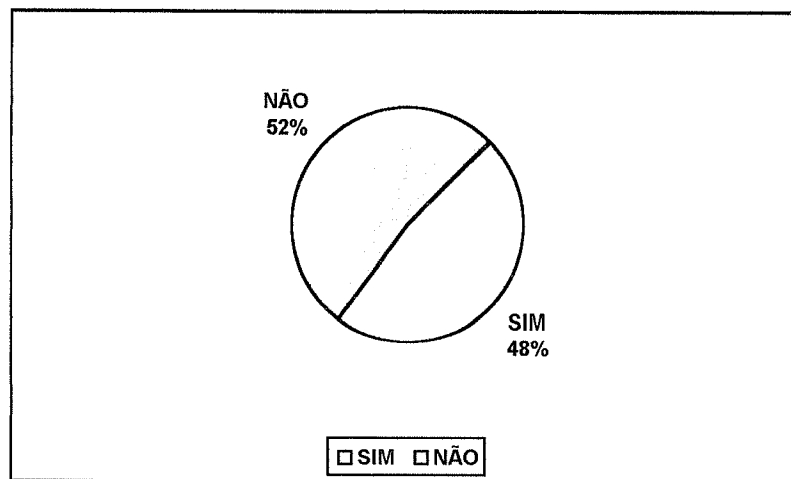


9. Você já ouviu algum integrante da Polícia Militar falar sobre Programa de Qualidade?

RESPOSTA	FREQÜÊNCIA	%
SIM	297	47,8
NÃO	313	52,2
TOTAL	600	100

GRÁFICO 9

Representação gráfica de um programa de qualidade na Polícia Militar.



4.5. Análise e interpretação dos resultados

A primeira pergunta, onde se questiona se a Polícia Militar oferece boas condições de trabalho, 375 (trezentos e setenta e cinco) policiais militares, o que corresponde a 62,5% de uma amostra de 600 (seiscentos), responderam que a Polícia Militar não oferece condições de trabalho, por conta de armamento, viaturas, instalações, equipamentos e outros fatores ultrapassados, ineficientes e sucateados. 37,5% responderam que estão satisfeitos com o que a Polícia Militar lhes oferece.

Referente à segunda pergunta: como podemos melhorar os serviços prestados pela Polícia Militar? As respostas foram as seguintes: 23,6% acreditam que os serviços da Polícia Militar podem melhorar quando o profissional for valorizado e incentivado dentro de sua própria unidade. 22,5% responderam que, especializando o homem e dando-lhes condições para o aprimoramento das técnicas policiais militares, a Polícia Militar estaria dando um grande passo rumo ao progresso. 28,7% acreditam que os serviços serão melhorados a partir do momento que houver uma relação sadia de convivência e respeito entre superior e subordinado, onde o subordinado possa ser visto como um integrante e responsável pela boa imagem da instituição. 21% acham que uma boa

relação com a imprensa ajudaria na prestação do serviço, divulgando as boas ações da Corporação; e 11,2% acreditam que o trabalho em conjunto com a Polícia Civil melhoraria em muito os serviços prestados pela Polícia Militar.

Concernente à terceira pergunta, no que diz respeito aos meios, como: viaturas, armamento, munição e outros, se são suficientes para o cumprimento da missão policial militar, 65,2% responderam que não, a Polícia Militar não acompanhou a evolução social e tecnológica, o que torna muito difícil o cumprimento de sua missão com um revólver ou outra arma de repetição, quando todos os adeptos do crime possuem armas automáticas e carros potentes e velozes. 34,8% estão satisfeitos com a atual situação.

A quarta pergunta questiona o maior problema enfrentado pela Polícia Militar para cumprir a missão constitucional. 27,5% responderam como sendo os meios disponíveis na Polícia Militar, os quais são obsoletos e em número muito reduzido, colocando em risco a vida do policial militar. 26% indicaram como sendo o maior problema a falta de reconhecimento, tanto pela população como pelos próprios companheiros. 23,7% disseram que é a falta de satisfação das necessidades básicas do ser humano. 22,8% responderam que a carga de trabalho é excessiva, as escalas são mal distribuídas e existe muitas escalas extras, deixando-os estressados e sem tempo para a própria família.

Com relação à quinta pergunta, o resultado foi da seguinte forma: 55,7% estão satisfeitos com a formação proporcionada pela Polícia Militar e para 44,3% falta conhecimentos nas áreas de direito, tiro, defesa pessoal, relações humanas, técnicas policiais militares, tratando-se de um número considerável de policiais que precisam de cursos de especialização, aperfeiçoamento e reciclagens.

A sexta pergunta ficou assim distribuída: 26,7% responderam que a remuneração é o maior incentivo para que possa prestar um bom serviço. 7,7% acreditam ser viaturas velozes e em número suficiente; 14,2% acreditam ser a relação harmoniosa entre superiores e subordinados; 10,3% acham que um armamento confiável; 9,7% responderam que a Polícia Militar precisa de equipamentos modernos; 7% responderam que a implantação de horas-extras remuneradas seria excelente; 6% responderam que o ensino é fundamental; 3,8% responderam que o apoio social serve como estímulo e 3% acreditam que o apoio judicial é imprescindível.

A sétima pergunta, sobre a imagem da Polícia Militar perante a comunidade, obteve o seguinte resultado: 50,7% não vêm a Polícia Militar com bons olhos, contra 49,3% que acreditam no serviço prestado pela instituição policial militar.

A oitava pergunta referiu-se ao atendimento prestado pela Polícia Militar. 52,2% disseram ter sido bem atendidos, enquanto que 47,8% responderam negativamente, alegando falta de educação, morosidade, indiferença e desinteresse pela ocorrência.

O nono questionamento, sobre um Programa de Qualidade na Polícia Militar, 52,2% responderam nunca ter ouvido falar de um programa de qualidade na Polícia Militar e 47,8% responderam positivamente.

Concluindo, apresentaremos um diagnóstico da Polícia Militar de Goiás, extraído da pesquisa aplicada diretamente aos policiais militares classificados nas Unidades da Capital.

4.6. Diagnóstico

4.6.1. Relativo a material e equipamentos

- a. Viaturas velhas, em número insuficiente e inferior às usadas pelas organizações criminosas.
- b. Armamento insuficiente, arcaico e de inferioridade ao usado pelos criminosos.
- c. Comunicações deficientes, rádios ultrapassados e em número reduzido, não atendendo à demanda da operacionalidade.
- d. Munições velhas, muitas vezes resfriadas, outras vezes recarregadas e em número também muito reduzido, causando, assim, insegurança aos profissionais da segurança pública.
- e. Falta de equipamentos de segurança, tais como: colete à prova de balas, carros blindados, escudos, capacetes apropriados para determinadas ações, luvas, etc.

4.6.2. Relativo aos Recursos Humanos

- a. Falta de reconhecimento do serviço prestado pelo policial militar;
- b. Hierarquia rígida, que impede relações amistosas entre superiores e subordinados;
- c. Escalas mal distribuídas, com excesso de escalas extras, ondrando demasiadamente a carga de trabalho;
- d. Remuneração baixa, além de não sobrar tempo para exercer outras atividades (“bico”), fora da Corporação;
- e. Punições sem apuração do fato concreto, com cerceamento do princípio constitucional da ampla defesa;
- f. As necessidades básicas dos seres humanos insatisfeitas;

- g. Falta de efetivo;
- h. Desrespeito pelo ser humano;
- i. Falta de incentivos;
- j. Sistema de promoção inadequado;
- k. Excesso de efetivo empregado na atividade meio;
- l. Dificuldade para excluir os maus policiais;
- m. Excesso de formalismos.

4.6.3. Relativo ao ensino

- a. Seleção mal feita;
- b. Formação mais voltada para o caráter militar;
- c. Muita teoria, muita faxina nos cursos de formação;
- d. Segundo a pesquisa, 44,3% dos policiais militares pesquisados não estão satisfeitos com sua formação, não estão preparados para o cumprimento de determinadas missões;
- e. A Polícia Militar não oferece de forma intensiva cursos de aperfeiçoamento, especialização e quando oferece é apenas para oficiais e sargentos;
- f. Os policiais militares não têm nem tempo, nem oportunidade para estudar e melhorar sua formação profissional;
- g. Não existe um programa de treinamento constante, para a tropa que executa o policiamento ostensivo;
- h. A maioria dos policiais militares desconhece as leis e seus direitos.

4.6.4. Outros problemas

- a. Falta de um bom relacionamento com a imprensa;
- b. PM/5 inoperante;

- c. Interferências políticas;
- d. Falta de investimento por parte do Poder Executivo;
- e. Falta de apoio do Poder Judiciário;
- f. Falta de reconhecimento por parte da população, que só acredita no que a imprensa divulga.

4.7. Vantagens, óbices e oportunidade

a. Com a implementação do Plano de Qualidade a Polícia Militar passará a oferecer as seguintes vantagens:

1. Organização dos processos na estrutura organizacional.
2. Economia administrativa e operacional.
3. Rapidez no atendimento de ocorrências.
4. Comunicação horizontal. O subordinado passará a ser respeitado como ser humano e terá oportunidade de propor soluções, pois se sentirá responsável pela imagem da Corporação.
5. Aquisição de equipamentos modernos.
6. Sensibilização dos órgãos dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
7. Melhor relacionamento entre subordinados e superiores.
8. Melhor relacionamento entre a Polícia Militar, sociedade e imprensa.

b. A implementação do Plano de Qualidade a Polícia Militar sofrerá os seguintes óbices:

1. Baixos salários.
2. Policiais mal formados.
3. Armamento, equipamento e viaturas obsoletas e em pouca quantidade.
4. Falta de motivação.
5. Efetivo reduzido.
6. Dificil relacionamento superior/subordinado.
7. Falta de investimentos por parte do Executivo.
8. Falta de vontade política para executar o plano.
9. Custos para a implementação do plano.

c. Oportunidade:

A oportunidade de implementação do plano é agora. Todas as empresas do mundo estão investindo em programas de qualidade com o fim de encantar e atrair o cliente e obter mais e mais lucros. A Polícia Militar precisa acordar e acompanhar a evolução da sociedade, precisa especializar seus recursos humanos e modernizar seus meios de atendimento ao cliente.

A população já sofreu bastante com atuações ineficazes da Polícia Militar, em situações diversas. Precisamos dar um basta nisso e oferecer técnicas que modifiquem a maneira de atuar do policial militar, para que o cidadão se sinta protegido, valorizado e encantado com ações modernas e implacáveis, tendo realmente sua expectativa de segurança satisfeita.

CONCLUSÃO

*colocar
depois das
Anexos*

Os conceitos e princípios da Qualidade Total são plenamente aplicáveis na Polícia Militar e permitirão a eliminação de obstáculos, na busca pela excelência em nossos serviços.

Os processos serão racionalizados, os desperdícios serão reduzidos, as tarefas serão bem feitas da primeira vez e evitando-se o retrabalho, haja vista que na maioria das vezes em que a Polícia Militar atua, não existe possibilidade de refazer a tarefa.

A delegação de responsabilidade, a valorização do profissional, estreitando laços de cooperação mútua, proporcionará um melhor desempenho da Corporação e tornará o ambiente de trabalho mais saudável e participativo.

É importante praticar as técnicas da Qualidade Total, mas só a vontade do homem garantirá o sucesso dessas técnicas. E, para isso, as pessoas precisam se comprometer verdadeiramente com o processo.

Deve-se ter em mente que o responsável pela implementação da Qualidade Total é o Comandante Geral, e não sua assessoria. Não haverá programa de qualidade se o Alto Comando da Corporação não se comprometer a ativá-lo. Mas também não se chegará a ponto algum se o mais humilde policial militar integrante da instituição não der sua parcela de contribuição. É necessário que haja a cooperação e entrosamento de todos os componentes da Polícia Militar.

✓

A Polícia Militar deve ter uma visão holística, mantendo uma interação dinâmica com seu ambiente, influenciando e sendo influenciada pelas mudanças que ocorrem ao seu redor, envolvendo vários sistemas e, especificamente, agindo diretamente nos inúmeros componentes que condicionam a qualidade de vida do cidadão, levando em conta que o cliente é a razão da existência da Corporação. A máxima de que o cliente é o REI, preconizada pelos mestres da Qualidade Total, deve ser levada ao pé da letra.

Tanto no setor privado como no setor público, cresce o número de instituições que implementam programas de Qualidade Total, de onde se deduz ser irreversível este processo. E não se pode ficar inerte diante da evolução dos acontecimentos. É preciso abrir as portas da Polícia Militar para a entrada da Gestão da Qualidade Total.

A Polícia Militar do Estado de Goiás - deve-se fazer justiça - tem se esforçado ao máximo para aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados à sociedade goiana, basta ver a concepção moderna que o Alto Comando tem em relação aos serviços prestados pela Corporação.

Concluindo, propõe-se a criação da Assessoria da Qualidade Total e a conseqüente implementação da Gestão da Qualidade Total na Polícia Militar do Estado de Goiás, o que levará a Corporação a engajar-se definitivamente na mobilização pela qualidade e produtividade, conforme os setores mais progressistas e produtivos da sociedade estão a exigir.

SUGESTÕES

*colocar
antes da
conclusão*

1. Plano de Qualidade

Na economia globalizada, altamente competitiva, redescobre-se o “Cliente”, ele é “o rei”, “o dono” do mercado.

As pessoas estão colocadas antes das máquinas e dos problemas; no esforço competitivo é exigida liderança e motivação.

“A empresa é imbatível quando trata direito seus clientes.”

“Se queremos satisfazer o cliente externo, primeiro precisamos iniciar pelo interno”.

“Atendimento - arma decisiva para o sucesso na década de 90”.

Este programa visa fornecer subsídios às **Organizações de segurança** através de conceitos, sistemas e “ferramentas” para a sua melhoria da qualidade de produtividade, aumentando desta forma a competitividade, e colaborando no processo de melhoria da nossa sociedade.

Neste início de 3º milênio, de muitas mudanças e turbulências uma coisa fica evidente: não há mais espaço para improvisações, truques ou amadorismos. O cidadão é mais informado, exigente e quer a cada dia mais qualidade, e faz valer os seus direitos!

Qualidade Total é uma filosofia de **Gestão Empresarial** presente hoje nos quatro cantos do planeta, em função das mudanças no ambiente de negócios, redução das barreiras no comércio internacional e a competição acirrada.

a. Estratégia

O Programa oportunizará o desenvolvimento pessoal funcional e organizacional enfocando a cooperação de todas as pessoas e de todas as áreas da Corporação, tendo como metas:

- melhores procedimentos no trabalho, menos defeitos e erros, menos retrabalhos, reclamações e custos menores.
- ajudar os empregados/colaboradores a usarem o seu potencial na realização das metas individuais e da Corporação, enfatizando as atividades em equipe, os planos de ação e valorização do ser humano.

b. Objetivos

- obter resultados superiores nos indicadores de desempenho empresarial através da constante busca, adaptação e efetivação das melhores práticas empresariais.
- desenvolver nos dirigentes uma postura mais ousada e inovadora, visando agilizar e modernizar de forma contínua o empreendimento dentro dos princípios da Qualidade Total.
- ampliar a percepção da Corporação para dirigentes e empregados, novas oportunidades, melhor atendimento, enfoque ao cliente e em resultados.
- com a gestão da qualidade, trazer para a Polícia Militar técnicas de comprovada eficiência para a redução da criminalidade e a confiança da comunidade.

- facilitar as condições para os processos de mudança organizacional, funcional e pessoal.
- facilitar o processo de atualização profissional com inovações tecnológicas, processos inovadores e metodologias organizacionais alternativas.

c. Metodologia

O programa basear-se-á nas atividades de ensino-aprendizagem, promovendo no interior da Corporação o levantamento de dúvidas, o questionamento dos vícios, ações profissionais e posturas pessoais, mas acima de tudo mantendo um constante repensar como estimulador de mudanças. Através de variadas técnicas e procedimentos serão realizados diagnósticos situacionais sobre os quais se efetuarão as ações a partir de discussões e trabalhos em grupo e individualizados, com justificativas claras, objetivas, ricamente argumentadas e respaldadas por objetivos exequíveis.

d. Procedimento de mudanças

O programa objetiva o estabelecimento de condições que forneçam a mudança ou aquisições de normas e comportamentos pessoais, funcionais e organizacionais.

A mudança se impõe mediante a internalização do novo, senão a mudança se dilui. Devem ser observadas:

- **Divulgação e mentalização da Corporação da nova realidade organizacional.**
- **Diagnose.**
- **Formulação de projetos.**

- **Apresentação dos projetos com a definição das ações e das responsabilidades.**

e. Aspectos a serem intensificados no programa

- Administração da Qualidade Total;
- Qualidade Total em serviços;
- Qualidade Total em serviços de segurança
- Razões principais de serviços de inadequados de segurança;
- Princípios da qualidade em serviços de segurança - os recursos humanos na administração dos serviços de saúde;
- A qualidade dos serviços de segurança sob o ponto de vista do cidadão;
- O conceito de clientes e fornecedores internos e externos;
- O processo de melhoria da qualidade nos serviços;
- A qualidade e produtividade total nos serviços;
- A criatividade e o processo de melhoria contínua.

f. Níveis de competência

1) Compete ao Comandante Geral

- Clarificar as suas expectativas, estabelecendo e priorizando necessidades;
- Oferecer todas as condições para melhor efetivação do programa;
- Participar, integrada e sistematicamente, da elaboração, aprovação, implantação e acompanhamento do programa;
- Avaliar os resultados das ações implementadas, através dos relatórios de resultados do trabalho.

2) Compete à Assessoria da Qualidade

- Divulgar o programa junto aos seus subordinados, incentivando-os a participar e colaborar com todas as ações dele decorrentes;
- Assumir o compromisso de cumprimento de todas as exigências do programa;
- Orientar seus subordinados na formatação dos projetos específicos da Unidade;
- Analisar e orientar a aprovação das intervenções corretivas, empenhando-se na sua implantação, acompanhamentos e avaliação.

3) Compete aos empregados/colaboradores

- Participar de todas as atividades do programa, sempre que convidado/convocado no sentido de se desenvolver profissionalmente;
- Orientar-se com a chefia imediata no sentido de realizar os compromissos estabelecidos pelos projetos planejados;
- Apresentar sempre críticas e sugestões estabelecendo maior qualidade ao programa e melhores resultados para a organização;
- Buscar sempre o aprimoramento técnico e a postura profissional eticamente adequada ao desempenho de suas atribuições respeitando a dinâmica organizacional, demandas e características ambientais.

g. Recursos

- **Físicos**

Instalações na Corporação e instituições afins, principalmente os de formação profissional.

- **Humanos**

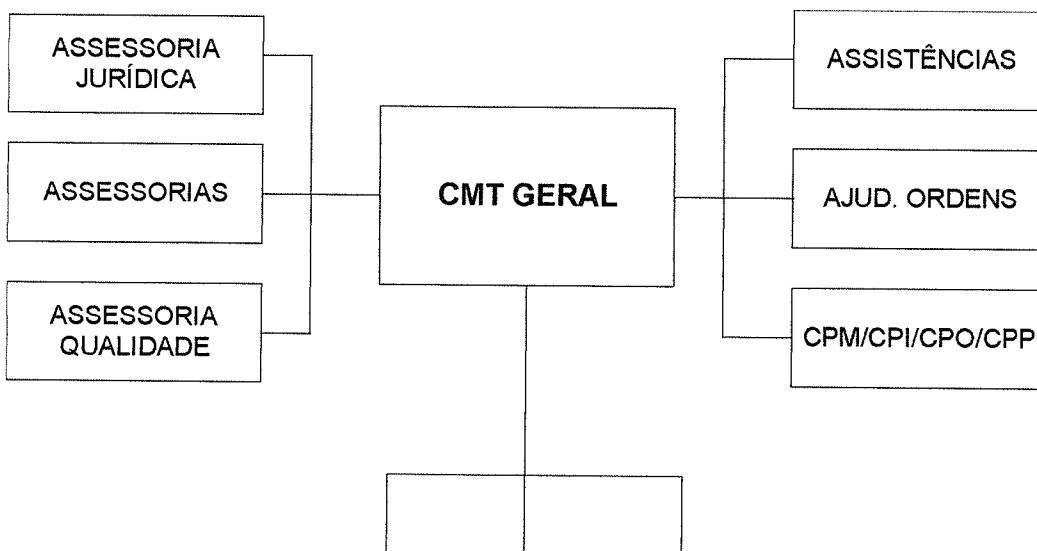
Alto comando, sistema gerencial e empregados.

- **Materiais**

De acordo com os programas específicos e com a devida aprovação do Comando.

2. Criação da Assessoria da Qualidade

Para que se possa implementar a Qualidade Total na Polícia Militar do Estado de Goiás, é apresentada a seguinte sugestão da criação da Assessoria da Qualidade:



Essa assessoria teria como funções, a implementação e o assessoramento em todos os níveis da Gestão da Qualidade Total na Corporação. Caberia a esta assessoria:

- Propor diretrizes e planos de implementação da Qualidade Total.
- Implementar o processo de Gestão da Qualidade Total.

- Informar ao Comando Geral da Corporação a respeito da implementação da Qualidade Total.
- Organizar eventos relacionados à Qualidade Total.
- Confeccionar e divulgar relatórios, informando a respeito do andamento da implementação da Qualidade Total.
- Coordenar, educar e treinar o pessoal em Qualidade Total.
- Sensibilizar, conscientizar e motivar os integrantes da Corporação, a respeito da Qualidade Total.
- Promover a formação e a especialização de policiais militares e civis pertencentes à Polícia Militar, na área de Qualidade Total.

As soluções para a resolução da problemática da Polícia Militar de Goiás (diagnóstico) levantadas durante a pesquisa realizada para a realização deste trabalho e outros que serão estudados com a implementação do programa de qualidade, seria com certeza frutos de seminários, pesquisas, aplicação das técnicas de administração e outras ferramentas utilizadas pela equipe que implementará a Qualidade Total na Polícia Militar de Goiás.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Léo G. Gerência de processo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total. 6, ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- CARR, David K., LITTMAN, Ian D. Excelência nos serviços públicos. Tradução por Heloísa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- CRESPO, Antônio Arnot. Estatística fácil. São Paulo: Saraiva, 1984.
- GRIFO, Equipe. Iniciando os conceitos da qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1994.
- JURAN, M. J. Juran - Planejando a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1990.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico. 4, ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAMPRECHT, James L. ISO 9000 e o setor de serviços: uma interpretação crítica das revisões de 1994. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

LIMA, Belmiro Eulália et. al - CAP PM. A Qualidade Total na Polícia Militar e como alcançá-la. Belo Horizonte: APM/CAO, 1993.

MARANHÃO, Maurit. ISO Série 9000: Manual de implementação. 2, ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

MENDES, Sérgio - CAP PM. A truculência do PM no trato com o público. Goiânia: APM/CAO, 1996.

OLIVEIRA, Marcos A. Lima de. Qualidade: o desafio da pequena e média empresa. Ed. SEBRAE. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SÁ, Elisabeth Schneider de et al. Manual de normalização de trabalhos técnicos, científicos e culturais. Petrópolis: Vozes, 1994.

SCHOLTES, Peter R. Times de qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SILVA, João Martins da. 5S: o ambiente da qualidade. 3, ed. Contagem: Littera Maciel, 1994.

SILVA, Sílvio Roberto Lindozo da e GUIMARÃES, Ronaldo dos Santos-CAP PM. A qualidade total como tentativa de melhoria da avaliação no processo ensino-aprendizagem. Goiânia: APM/CAO, 1995.

A N E X O

QUESTIONÁRIO

01. A Polícia Militar lhe dá boas condições de trabalho? Caso responda não, explique porquê.

SIM

NÃO

02. Na sua opinião, como poderemos melhorar os serviços prestados pela Polícia Militar?

Relação Polícia Militar/Comunidade

Trabalho conjunto Polícia Militar/Polícia Civil

Especialização do policial militar

Valorizar e incentivar os recursos humanos

03. Os meios que você dispõe, tais como: viaturas, armamento, munição e outros, são suficientes para o cumprimento da missão policial militar? Explique.

SIM

NÃO

04. Na sua opinião, cite os cinco maiores problemas enfrentado pela PM para cumprir sua missão constitucional, que é a preservação da ordem pública?

05. Você está satisfeito com sua formação? Acha-se preparado para o desempenho da função que exerce? Explique.

SIM

NÃO

06. O que você gostaria que melhorasse para que a PM oferecesse um serviço melhor à comunidade?

Remuneração

Apoio judicial

Armamento

Ensino

Equipamento

Serviço de saúde

Relação superior/subordinado

Viatura

Hora extra (implantação)

Apoio social

07. Você acredita que a comunidade vê a Polícia Militar com bons olhos?

SIM

NÃO

08. Quando você necessitou da Polícia Militar para atender uma ocorrência, foi bem atendido?

SIM

NÃO

09. Você já ouviu algum integrante da Polícia Militar falar sobre programa de qualidade?

SIM

NÃO

Posto ou Graduação: _____