

CENTRO DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO CABO BRANCO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA

ESTUDO SOBRE PADRONIZAÇÃO DAS
AÇÕES POLICIAIS MILITARES DA
PARAÍBA: PROCEDIMENTOS
OPERACIONAIS PADRÃO COMO
FERRAMENTA DE QUALIDADE

RICARDO ROCHA BATISTA

JOÃO PESSOA - PB

2005

RICARDO ROCHA BATISTA

**ESTUDO SOBRE PADRONIZAÇÃO DAS
AÇÕES POLICIAIS MILITARES DA
PARAÍBA: PROCEDIMENTOS
OPERACIONAIS PADRÃO COMO
FERRAMENTA DE QUALIDADE**

Monografia apresentada ao Centro de Ensino da Polícia Militar da Paraíba, na Academia de Polícia Militar do Cabo Branco, como requisito parcial para aprovação no Curso de Especialização em Segurança Pública.

ORIENTADOR: Especialista TC PMGO Carlos Antônio Elias

JOÃO PESSOA – PB

2005

RICARDO ROCHA BATISTA

**ESTUDO SOBRE A PADRONIZAÇÃO DAS AÇÕES POLICIAIS
MILITARES DA PARAÍBA: PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS
PADRÃO COMO FERRAMENTA DE QUALIDADE**

MONOGRAFIA

Aprovada

Aprovada em ____/____/____.
____ (_____)

Reprovada

Reprovada em ____/____/____.
____ (_____)

Professor

Professor

CARLOS ANTÔNIO ELIAS – TCPMGO - Especialista
Orientador

JOÃO PESSOA – PB

2005

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e pela infinita misericórdia, dando-me a oportunidade para concretizar meus objetivos.

À minha querida esposa Lílian, pela compreensão e companheirismo.

Às minhas amadas filhas, Jordana e Raquel, pelas alegrias proporcionadas no meu dia-a-dia.

Aos meus pais, Adelsonário Batista e Maria do Carmo, pelo carinho e amor.

Aos meus sogros, Acyr e Leila, pelo afeto e apoio.

À Polícia Militar da Paraíba, pela oportunidade, através do Exmos. Srs. Cmt. e Sub Cmt. Geral da PMPB, Coronéis Lima Irmão e Kelson, bem como do Sr. Cmt. do Centro Ensino, Sr. TC Euler.

Ao meu orientador, Senhor Carlos Antônio Elias, TCQOPMGO, pela paciência com que tem conduzido este trabalho. A sua competência será, para mim, um grande referencial.

E aos parceiros de curso, nossos amigos, o nosso reconhecimento e agradecimento, por fazer parte deste seleto grupo de especialistas.

RESUMO

BATISTA, Ricardo Rocha. **Estudo sobre padronização das ações policiais militares da Paraíba: Procedimentos Operacionais Padrão como ferramenta de qualidade.** João Pessoa: 2005. 85p. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública) – Centro de Ensino da Polícia Militar da Paraíba, Academia de Polícia Militar do Cabo Branco do Estado da Paraíba.

Este trabalho tem por objetivo geral, identificar e analisar a atual situação das atividades de padronização das ações policiais militares da Paraíba, no que se refere a policiamento ordinário, na sua formalidade e aplicabilidade e como objetivos específicos, a exposição para um despertamento da importância da padronização das ações PM, como forma de controle e melhoria de serviços e apresentação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP), enquanto instrumento de qualidade para a PMPB. Para tal mister, empregou-se o método quantitativo, através de coleta de dados e análise de seu conteúdo (questionário e entrevistas). No referencial teórico, são abordados os pontos correlacionados à temática, tais como: Segurança Pública e suas nuances, Organização/Gestão Institucional e Qualidade, além disso, da importância da padronização nos processos de prestação de serviços. No trabalho de campo, foi pesquisado o universo de 150 policiais militares do 1º e 5º BPM (capital), no que se atine a questionários. No plano estratégico, foram realizadas entrevistas sobre a temática, junto ao Exmº Sr. Cmt. Geral da PMPB e Srs.Cmts. do 1º e 5º BPM, Cmts estes de tropa, que serviram de amostragem para este trabalho.

ABSTRACT

BATISTA, Ricardo Rocha. **Study about military police of Paraíba actions standardization: Operational Procedures Standard as a quality tool.** João Pessoa 2005. 85p. Monograph (public security specialization class) – Center of education of military police of Paraíba, military police academy of Cabo Branco of the Paraíba State.

This work had for general objective to identify and to analyze the current situation of the activities of standardization of the military police of Paraíba. As for ordinary policing, in its formality and applicability as well as specific objective, the exposition for an awake of the standardization importance on the military police action, as control form and to improvement of services, and the presentation of the operational procedures standard (POP) While quality instrument for the PMPB. For such necessity, it was used the quantitative method, - Through the dates collects and to analysis its content (questionnaires, interviews). In the theoretician model it approached the correlated points for the thematic one, such as, public security and its nuances, organization/institutional management and quality, alum is clearly, the importance of standardization the rendering services processes. In the field work, it was searched the universe of 150 military policemen of the 1º and 5º BPM (capital), in that if it hits upon the questionnaires. In the strategically plan, they had been carried trough, on the thematic one, with the general commander of the PMPB, and commanders of 1º and 5º BPM, commanders these of troops, that they had served of sampling for this work.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	8
LISTA DE GRÁFICOS	9
1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAIS TEÓRICOS	13
2.1 Segurança Pública	13
2.2 Organização e Gestão Institucional.....	17
2.2.1 Organização Institucional.....	17
2.2.1.1 Correlação entre clima e cultura organizacional.....	17
2.2.2 Gestão.....	21
2.3 Qualidade	23
2.3.1 A Administração para a Qualidade Total no Setor Público	23
2.3.2 Principais Obstáculos	26
3 A IMPORTÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS	27
3.1 Padronização, Qualidade e Participação	27
3.1.1 Os Objetivos do Controle de Qualidade.....	27
3.1.2 Padronização e Prevenção	28
3.1.3 Padronização e Rotina.....	29
3.1.4 Padronização e Solução de Problemas	30
3.2 Conceitos e Bases da Padronização	31
3.2.1 Esclarecimentos Preliminares	31
3.2.2 Conceitos Básicos	31
3.2.3 Objetivos	33
3.2.4 Pressupostos	33
3.2.5 Tipos de Padrão	34
3.2.5.1 Padrões de Especificação	35
3.2.5.2 Padrões Operacionais ou Procedimentos Operacionais (<i>Standard Operation Procedure - SOP</i>).....	35
3.2.5.3 Padrões Técnicos de Processo (<i>QC Process Chart</i>)	36
3.2.5.4 Padrões Gerenciais (ou de sistemas gerenciais).....	36

3.2.6 Elementos Estruturais Básicos dos Padrões	37
3.2.6.1 Identificação dos Padrões.....	37
3.2.6.2 Conteúdo dos Padrões	38
3.2.6.3 Elementos da Padronização.....	38
3.2.6.4 Vantagens da Padronização para as Pessoas	46
3.2.6.5 Lembretes para Elaborar Padrões.....	47
3.2.6.6 Método para Elaboração de Padrões para Iniciantes.....	47
3.3 Sistema de Padronização	48
3.3.1 Formação	49
3.3.2 Elementos básicos	52
3.3.2.1 Regras de estruturação	52
3.3.2.2 Demais elementos do sistema	54
3.4 Aspectos relevantes da implementação do sistema de padronização para obtenção de resultados consistentes.....	55
3.4.1 Quanto à educação	55
3.4.2 Quanto ao treinamento	56
3.4.3 Quanto à operacionalização	56
3.4.4 Quanto à correção.....	57
3.4.5 Quanto a verificação e auditoria.....	57
4 METODOLOGIA APLICADA	59
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	61
5.1 Entrevista com o Comandante Geral da PMPB	61
5.2 Entrevista com o Sr. Cmt. do 1ºBPM	62
5.3 Entrevista com o Sr. Cmt. do 5ºBPM	63
5.4 Entrevista com o Sr. TC PM Cmt. do Centro de Ensino da PMPB	63
5.5 Questionário realizado junto à tropa do 1º e 5ºBPM, com totalidade de 150 policiais militares	64
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	71
6.1 Conclusão.....	71
6.2 Recomendações.....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	78
APÊNDICE	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

POP	Procedimentos Operacionais Padrão
PM	Polícia Militar
PMPB	Polícia Militar do Estado da Paraíba
OPM	Organização Policial Militar
CE	Centro de Ensino
ROTAM	Rondas Ostensivas Táticas Metropolitana
ROTA	Rondas Ostensivas Tobias de Aguiar
TQC	Controle Total da Qualidade
KKD	KAN (Intuição), K (Experiência) e D (Coragem)
OJT	Educação e Treinamento
PCA	Planejamento, Controle e Aperfeiçoamento
QC STORY	Método de Análise e Soluções de Problemas
PDCA	Elaboração, Educação, Treinamento e Verificação
GT	Grupo de Trabalho

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Oficiais e Praças	64
GRÁFICO 2 – Tempo de serviço.....	65
GRÁFICO 3 – Grau de escolaridade.....	65
GRÁFICO 4 – Funções operacionais desempenhadas.....	66
GRÁFICO 5 – Modalidades de policiamento ordinário	Erro! Indicador não definido.
GRÁFICO 6 – Linguagem técnica operacional	67
GRÁFICO 7 – Confiança, quanto ao comando	68
GRÁFICO 8 – Conhecimento do que fazer	68
GRÁFICO 9 – Existência de padronização doutrinária	69
GRÁFICO 10 – Melhora no desempenho dos serviços	69
GRÁFICO 11 – Necessidade de padronização	70

1 INTRODUÇÃO

Vivemos numa sociedade politicamente organizada, onde a participação política é a única forma de realizar a transformação social.

Quando os indivíduos se recusam a participar das decisões sociais, estão recusando a possibilidade de decidir sobre as suas próprias vidas, estão aceitando os problemas que lhes dizem respeito a eles, sejam tratados e resolvidos por terceiros, e isso, em muitos casos, não comungam com as suas idéias.

A solução, para se obter uma sociedade equilibrada e forte, é a participação dos cidadãos nas questões públicas. Este é o enunciado que define cada vez mais pronunciada em nossa sociedade, a palavra cidadão.

O verdadeiro cidadão não espera que o outro lhe dê as condições necessárias para participar, pois essas condições devem brotar espontaneamente. É autodeterminação. O cidadão sabe que é preciso buscar. É preciso conquistar.

A consciência da cidadania organiza as pessoas em entidades que lhes dão vez e voz.

Com a valorização da cidadania, houve um deslocamento do foco da atenção no modo de produzir bens e serviços para as sociedades. No passado, este foco esteve no lucro das empresas, depois nos produtos, e hoje está no **cliente**, no consumidor, ou seja, tudo que é produzido tem a finalidade de satisfazer o consumidor, o cidadão.

A sobrevivência das organizações depende do cumprimento desse requisito, e assim, as organizações vencedoras, sejam públicas ou privadas, buscam ouvir seus clientes para encontrarem a melhor forma de dar-lhes satisfação com os seus produtos e serviços.

Essa consciência social tornou a sociedade mais competitiva, de forma que as organizações públicas, que, por toda a sua existência, gozavam de exclusividade de atuação num mercado cativo, com clientela garantida e acomodada, hoje buscam aproximação com seus clientes, promovem reestruturações, reposicionamentos gerenciais e filosóficos, com o propósito da **sobrevivência**. Alguns fenômenos importantes são frutos desse estado de coisas tais como: a privatização de empresas públicas tradicionais e a permissão de que a iniciativa privada divida atividades com o serviço público. Desse processo, surgiu então a concorrência,

como um convite à atualização e ao aperfeiçoamento das instituições, sob pena da extinção, se tais requisitos não forem cumpridos.

A implantação de ações voltadas para a melhoria da qualidade e da eficácia dos serviços e a redução dos custos operacionais dos diversos processos, evidencia o principal objetivo de um Programa de Qualidade de qualquer Instituição, seja privada ou não e constitui uma estratégia básica para sua administração, ao estabelecer mecanismos de controle, reconhecimento de resultados e melhoria do desempenho dos seus serviços.

Para ser atingida satisfatoriamente, a qualidade nos serviços de ações de Segurança Pública, é preciso evidenciar a importância da prática por todos os envolvidos nas análises e melhorias contínuas, numa seqüência lógica no desenvolvimento de todos os seus processos. É preciso permitir, também, a identificação e eliminação de problemas operacionais, levando toda a tropa a introjetar o princípio da não aceitação de erros. Esse esforço visa minimizar os riscos de ocorrência de erros de exercício da função Policial Militar, para prestar o serviço com o mais elevado grau de profissionalismo.

O erro, em nossa profissão, pode representar perda de vidas, danos à integridade das pessoas, destruição de patrimônios públicos e privados, além de máculas à imagem dos profissionais da Instituição; e, como conseqüências secundárias, restam as responsabilidades civis, penais e administrativas, que atingem os autores dos erros.

A análise e melhoria de Processos constantes propiciam igualmente a identificação e o aproveitamento de oportunidades para a melhoria do atendimento das necessidades do cidadão, para a adesão dos colaboradores no princípio da melhoria contínua.

O interesse por este tema se evidencia pelas nossas atividades de Oficial de Polícia Militar na operacionalidade de nossa Corporação PMGO, nas condições de trabalho em Unidades Especializadas BPMChoque e ROTAM, sendo a última função como Comandante daquela Companhia Independente de Patrulhamento Motorizado Especializado e ser testemunha ocular da importância da padronização (Doutrina), inicialmente, nas Unidades Especializadas, como a ROTAM, desde o ano de 1995 e hoje, através da implantação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) na nossa Corporação, desde o ano de 2003, já em níveis avançados de implementações e treinamento de toda a tropa operacional, quer na capital e no interior do Estado de Goiás, isto, inclusive, na qualidade de Técnico do Processo de Implantação e testemunha também, durante Curso no Primeiro Batalhão de Choque da Polícia Militar do Estado de São Paulo/ ROTA, no ano de 1998, da importância de sua Doutrina e padronização de trabalho.

Com esse pensamento institucional, é importante despertar a Corporação PMPB para uma gestão administrativa e operacional moderna. Com isso, procura-se definir uma nova política de melhoria de prestação de serviços, estruturada de forma a se chegar a uma situação interna e externa desejada.

Nesta perspectiva, este estudo foi dividido em cinco partes adicionais, a saber:

- **Referencial teórico** - exposição bibliográfica sobre tópicos inerentes à temática (Segurança Pública, Organização Institucional, Gestão Institucional e Qualidade, no âmbito de serviço público, bem como sobre as **questões de padronização e sua importância**);
 - **Referencial teórico específico** – importância da padronização nos processos operacionais;
 - **Metodologia de pesquisa** – empregada através do método quantitativo/qualitativo, através de aplicação de questionário e entrevistas;
 - **Apresentação e discussão dos resultados obtidos** – à luz do referencial teórico revisado, foi feita a apresentação e discussão dos resultados de pesquisa de campo efetuada;
 - **Conclusões e recomendações** – a partir dos resultados apresentados e discutidos, foram extraídas as conclusões da pesquisa desenvolvida, bem como apresentadas as sugestões de como superar ou minimizar os problemas encontrados.
-

2 REFERENCIAIS TEÓRICOS

2.1 Segurança Pública

Considera-se Segurança Pública, como uma das atividades pertinentes aos órgãos estatais e a comunidade como um todo, realizada com o fito de proteger a cidadania, prevenindo e controlando manifestações de criminalidade e da violência, efetivas ou potenciais, garantindo o exercício pleno da cidadania nos limites da lei.

Prevista como dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. (CF, 1988)

No Brasil, a redução do crime e da violência e o aumento da segurança dos cidadãos são hoje um desafio do governo e da sociedade. O crime e a violência atingem pessoas de todos os grupos e classes sociais. Além das perdas sofridas pelas vítimas, inclusive da própria vida, o crescimento do crime e da violência contribui para a desintegração de famílias e comunidades, para a deterioração de centros urbanos e abandono de áreas públicas, além de dificultar o processo de desenvolvimento econômico e social e de consolidação da democracia em todos os estados do país.

Para Waiselfisz (2002), na década de 1990, o crescimento do crime e da violência fez com que o número de mortes resultantes de homicídios aumentasse 50,23%, passando de 30.566 em 1991 para 45.919, no ano 2000. A taxa de mortes resultantes de homicídio aumentou 29,19%, passando de 20,9 mortes por 100 mil habitantes, em 1991, para 27,0 mortes por 100 mil habitantes, no ano 2000.

O crescimento do crime e da violência não é um problema recente. Tem origens na década de sessenta e, principalmente, setenta, quando o país atravessou um processo acelerado de urbanização e de crescimento de grandes centros urbanos e regiões metropolitanas, sob um regime autoritário e excludente.

A transição para a democracia, na década de oitenta, não resultou em mudanças imediatas na situação de desigualdade e exclusão social e de práticas autoritárias por parte de agentes públicos e privados (PINHEIRO, 1998). Persistiu um quadro marcado por graves

violações de direitos humanos, incluindo execuções extrajudiciais, torturas e prisões arbitrárias, agravadas pelo crescimento do crime organizado.

Antes de saltar de 20,9 em 1991 para 27,0 no ano 2000, a taxa de homicídio por 100 mil habitantes havia crescido de 7,9 em 1977, para 11,5 em 1980 (YUNES; ZUBAREW, 1999).

Apesar de não ser um fenômeno recente, o crescimento do crime e da violência ainda não se constitui um fenômeno generalizado. O crime e a violência estão distribuídos de modo desigual no país e atinge de forma particular e grave a população jovem, do sexo masculino, nas cidades grandes e regiões metropolitanas, em áreas caracterizadas por carências econômicas, sociais, culturais e ambientais, por graves violações de direitos humanos e, freqüentemente, pela presença do crime organizado, do tráfico de drogas e do comércio e porte ilegal de armas (CAMPOS *et al*, 2003, CARDIA; ADORNO; POLETO, 2003, MINAYO; SOUZA, 2003 e CARDIA; SCHIFFER, 2002).

Segundo Waiselfisz (2002), em todas as regiões e estados do país, o crime e a violência estão concentrados nas grandes cidades e, principalmente, áreas metropolitanas. Na década de 1990, o número de mortes por homicídios nas capitais aumentou 58,85%, passando de 12.023, em 1991, para 19.099, em 2000. A taxa de mortes por homicídios nas capitais aumentou 38,4%, passando de 34,1 mortes por 100 mil habitantes em 1991 para 47,2 mortes por 100 mil habitantes no ano 2000 – 74,8% superior à taxa brasileira. As capitais que registraram as maiores taxas foram Recife, Vitória, Cuiabá, São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Velho.

Para o autor, a violência também atinge, de forma mais intensa, os homens, os jovens e os moradores de comunidades carentes. Das 45.919 mortes por homicídio registradas no país no ano 2000, 41.927 foram de homens (91,7%) e 3.791 de mulheres (8,3%). A taxa de mortes por homicídio entre os homens chegou a 50,2 mortes por 100 mil habitantes, no ano 2000 – 11,4 % vezes superior à taxa entre as mulheres, de 4,4 mortes por 100 mil habitantes, e 85,9% superior à taxa brasileira.

Na década de 1990, o número de mortes por homicídio entre os jovens de 15 a 24 anos aumentou 77%, passando de 10.036, em 1991, para 17.762, em 2000. A taxa de mortes por homicídios aumentou 48%, passando de 35,2 mortes por 100 mil habitantes em, 1991 para 52,1 mortes por 100 mil habitantes, no ano 2000 – 92,9% superior à taxa brasileira.

Comparando o aumento das taxas de mortes por homicídios na população de 15 a 24 anos e na população das demais faixas etárias, verifica-se que o crescimento deste tipo de violência, nos últimos vinte anos no Brasil vitimou principalmente a população jovem. A taxa

de vitimização na faixa de 14 a 25 anos aumentou de 30 mortes por 100 mil habitantes, em 1980, para 52,1 mortes por 100 mil habitantes, em 2000 (+73,7%). No mesmo período, a taxa de vitimização nas demais faixas etárias caiu de 21,3 mortes por 100 mil habitantes para 20,8 mortes por 100 mil habitantes (-2,35%). Nas capitais, a taxa de mortes por agressões na faixa etária de quinze a 24 anos chegou a 98,8 mortes por 100.000 habitantes, no ano 2000 – 109,3% superior à taxa da população total das capitais e 265,9% superior à taxa brasileira. As taxas mais altas de mortes por agressões entre os jovens foram registradas em Recife, Vitória, São Paulo, Rio de Janeiro e Cuiabá.

Levando-se em consideração apenas a população masculina, de quinze a 24 anos, nas capitais, a taxa de mortes por agressões ou homicídios chega a 181,8 mortes por 100 mil habitantes – 424,5 em Recife, 309,0 em Vitória, 269,4 em São Paulo, 264,9 em Cuiabá e 252,3 no Rio de Janeiro.

Mapas de risco da violência mostram que as maiores taxas de homicídio são registradas na periferia das grandes cidades, onde há maior pobreza, desemprego e falta de serviços básicos, como saúde, educação, esporte, cultura e lazer, transporte, comunicações, segurança e justiça (CAMPOS *et al*, 2003, CARDIA; ADORNO; POLETO, 2003, CARDIA; SCHIFFER, 2002, CANO, 2001, AKERMAN; BOUSQUAT, 1999, CEDEC, 1996a, 1996b, 1997a, 1997b). É também nessas áreas que costumam ocorrer graves violações de direitos humanos, como execuções sumárias, torturas e detenções arbitrárias. Na cidade de São Paulo, por exemplo, a taxa de homicídio por 100 mil habitantes chega a ser 28 vezes maior em um bairro pobre de periferia, como o Jardim Ângela (116,23 homicídios por 100 mil), do que em um bairro rico na região central, como Moema (4,11 homicídios por 100 mil habitantes).

O crescimento do crime e da violência e o aumento da organização e mobilização da sociedade civil, que acompanharam o processo de transição para democracia, contribuíram para estimular os estudos e pesquisas sobre o crime e a violência, particularmente na área da saúde pública (MINAYO; SOUZA, 2003a, MINAYO; SOUZA; NJAINE, 1999) e das ciências sociais (LIMA *et al*, 2000, ZALUAR, 1999, ADORNO, 1993). Em vários estados, professores e pesquisadores construíram centros para desenvolver estudos e pesquisas sobre o tema. Lideranças da sociedade civil criaram organizações não-governamentais, freqüentemente associadas a centros de estudos e pesquisas, para promover o debate e desenvolver ações na área de segurança pública. Vários destes centros de estudos e pesquisas e organizações não governamentais têm *web-sites*, cujos endereços são apresentados na seção nove do relatório.

O Brasil tem um sistema político federal, integrado pela União, composto por 26 Estados, o Distrito Federal e 5.561 municípios. Os principais órgãos policiais são as polícias estaduais, a Polícia Militar, a Polícia Civil e a Polícia Técnico-Científica, na sua maioria, sob o controle de Secretarias de Estado da Segurança Pública. A Polícia Militar, força de reserva e auxiliar do Exército, é responsável pelo policiamento ostensivo e preventivo e manutenção da ordem pública. A Polícia Civil é responsável pela investigação criminal. A Polícia-Técnico Científica é responsável pela realização de perícias e elaboração de laudos nas áreas de Identificação, Criminalística e Medicina Legal.

Apesar de haver um movimento favorável à autonomia institucional da Polícia Técnico-Científica, na maioria dos Estados, esta entidade é parte integrante da Polícia Civil.

A União tem uma Polícia Federal e uma Polícia Rodoviária Federal, sob o controle do Ministério da Justiça. A Polícia Federal é responsável pelo controle de fronteiras e investigação de crimes federais. A Polícia Rodoviária Federal é responsável pelo patrulhamento das rodovias federais. O Exército, sob o controle do Ministério da Defesa, é responsável pela defesa externa, mas também pela manutenção da lei e da ordem.

Os municípios podem manter Guardas Municipais. Ainda que não tenham o poder de polícia, na prática, as guardas realizam atividades de policiamento. Dos 5.561 municípios do país, 1.045 têm Guardas Municipais, dos quais 248 estão situados no Estado da Bahia e 176 no Estado de São Paulo. Das 1.045 Guardas Municipais, 911 estão em cidades com menos de 100 mil habitantes e 134 em cidades com mais de 100 mil habitantes. Durante a década de 1980 e parte da década de 1990, a principal resposta ao crescimento do crime e da violência foi o aumento do efetivo das polícias, guardas municipais e das empresas e serviços privados de segurança. De 1985 para 1995, o número de policiais e guardas municipais no país, na sua maioria, policiais militares e civis, cresceu de 339.900 para 494.162 (+45,4%). O número de pessoas empregadas na Segurança Privada cresceu de 640.500 em 1985 para 1 milhão em 1995, sem incluir os policiais e outras pessoas que trabalham ilegalmente na segurança privada.

Este fortalecimento das polícias contribuiu para a intensificação das ações policiais e para o aumento do número de pessoas presas, aguardando julgamento ou condenadas pela Justiça, de 88 mil em 1988 para 126 mil em 1993, 170 mil em 1997 e 285 mil em junho de 2003.

Na segunda metade da década de noventa, começou a perceber-se que o aumento do efetivo policial e das prisões não era suficiente para reduzir o crime e a violência, e, particularmente, o número de homicídios no país. Ficou evidente, também, que os sistemas de

Segurança Pública, Justiça Criminal e Administração Penitenciária não tinham estrutura adequada para solucionar os problemas de segurança pública.

Processos de reforma institucional nestes sistemas não foram suficientes para transformar práticas e superar deficiências herdadas do regime autoritário, consolidar práticas democráticas, e promover a integração das organizações destes sistemas com outras organizações governamentais, da sociedade civil e do setor privado.

No governo e na sociedade, surgiram diversas propostas de reforma das organizações dos sistemas de Segurança Pública, Justiça Criminal e Administração Penitenciária, e da sua integração com outras organizações governamentais, organizações da sociedade civil e do setor privado, visando ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de políticas e programas de prevenção do crime e da violência e melhoria da Segurança Pública.

Cresceu a convicção de que a prevenção do crime e da violência e a melhoria da Segurança Pública não são responsabilidade apenas dos Estados e das Organizações da Segurança Pública, da Justiça Criminal e da Administração Penitenciária, mas que o governo federal, os governos municipais e a sociedade civil têm um papel fundamental a desempenhar nesta área.

2.2 Organização e Gestão Institucional

2.2.1 Organização Institucional

2.2.1.1 Correlação entre clima e cultura organizacional

a) Conceitos de clima organizacional

Para Luz (1995), clima organizacional é o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais da organização.

Segundo Chiavenato (1999), este conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno e existente entre as pessoas

que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Para Luz (1996), em administração, clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Litwin e Stinger (1968), ao estudarem o clima organização, utilizaram um questionário baseado em nove dimensões que explicariam o clima organizacional existente numa determinada organização e cada uma dessas dimensões relacionadas com certas propriedades, senão vejamos:

- **Estrutura da organização** – é o sentimento da organização sobre as restrições da sua situação, regulamentos, regras e formas administrativas, outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho.
 - **Responsabilidade** – é o sentimento de autonomia para a tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a medida em que a supervisão atua. E não ter dependências quando desempenho as suas funções.
 - **Recompensa** – é o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimentos de justiça política, de promoção e remuneração.
 - **Desafio** – é o sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.
 - **Relacionamento** – sentimento de camaradagem na instituição, boas relações sociais entre pares, superiores e subordinados.
 - **Cooperação** – é a percepção de espírito de ajuda mútuo, apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).
 - **Padrões** – é o grau que a instituição enfatiza normas e processos.
 - **Conflito** – é o sentimento dos membros da instituição, em todos os níveis sob opiniões discrepantes, e a forma mediadora utilizada para a solução dos problemas.
 - **Identidade** – é o sentimento de pertencer à instituição, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.
-

Segundo Souza (1978), clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura organizacional; é uma conseqüência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. Uma excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afeitos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranqüilidade e confiança.

Para Luz (1995), clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Ao conceituar clima organizacional, há necessidade de uma diferenciação em relação a outros conceitos que se assemelham. Clima organizacional se refere a descrições coletivas de ambiente da organização, enquanto que o clima psicológico, às vezes, é usado como sinônimo, é pertinente às descrições individuais dos processos organizacionais, pois é visto como global a organizacional, não podendo ser decomposto.

Para Luz (1996), se os trabalhadores forem aceitos como agentes da organização, portadores de uma personalidade madura e lhes forem permitido expressar suas necessidades, bem como concretizá-las, o seu ambiente será sadio, predisposto ao crescimento, tanto organizacional, quanto pessoal.

Conforme Luz (1996), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período. Ressalta ainda, a importância de destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre variáveis.

Assim, o clima organizacional é afetado por conflitos intra-organizacionais ocorridos entre pessoas (são considerados normais), grupos (passa a ser preocupante) e pessoas e organizações (prejudiciais ao clima organizacional). Ele afirma que o clima organizacional é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político, como também, na vida particular dos funcionários.

b) Clima Organizacional e Cultura Organizacional

A perspectiva cultural mostra que existe uma singularidade própria em cada organização-empresa ou instituição pública que as distingue das demais. A organização é tomada como uma unidade social e estudada analogamente ao que a antropologia faz, ao

analisar um povo, tribo ou qualquer agrupamento social. Assume-se que cada organização, apesar das semelhanças, possui um sistema de valores e hábitos próprios que tornam exclusivos alguns de seus comportamentos administrativos.

A cultura como vida da organização, é o conceito de normas, valores, crenças, atitudes, conhecimentos, costumes, aptidões, símbolos, ritos que regem a vida dentro das organizações. A cultura influencia a forma de pensar, agir e sentir dos indivíduos e dos grupos. É retratada na sua missão e em seus objetivos, nas suas estratégias, nos estilos de gestão, no processo de comunicação, na tomada de decisões e delegação de poderes, na sua história.

A identidade da cultura de uma organização forma-se e consolida-se no seu processo histórico de funcionamento interno, de atuação e de trocas com seu ambiente externo imediato e mediato.

Ao longo de seu funcionamento, a sua dinâmica imcube-se em alterar, mudar e substituir tais elementos mediante processos formais e informais, conscientes ou inconscientes.

A cultura tem duas funções primordiais: ajuda a organização em seus problemas básicos de sobrevivência e adaptação ao ambiente externo e ajuda a integração de seus processos internos para desenvolver a capacidade de continuar a sobreviver e adaptar-se, que envolvem missão, estratégia, objetivos, meios, mensuração e correção de planos.

Uma das funções importantes da cultura, consiste na redução de ansiedade. Esta ocorre em situação de incerteza ou sobrecarga de informações. Todos os funcionários de uma instituição sentem ansiedade, quando não possuem elementos diferenciadores das situações de trabalho e de relacionamento com os outros. A cultura prevê estes elementos em termos de orientações, que clarificam a missão, os objetivos, as estratégias, os recursos, os critérios de avaliação e os procedimentos de correção para as atividades cotidianas. Há a facilidade de distinção do que é certo ou errado, o importante e o trivial, o essencial e o acessório.

O tema cultura organizacional não é novidade. O novo é a consciência de sua importância como categoria relevante no delineamento do universo organizacional e, conseqüentemente, do seu papel nas mudanças e transformação que este universo está sendo compelido a realizar, para alinhar-se às novas e diferentes expectativas sociais e aos novos modelos de organização.

2.2.2 Gestão

O grande desafio da qualidade na gestão e na prestação dos serviços públicos é a transformação das práticas de gestão voltadas excessivamente para procedimentos, normas e relatórios pouco direcionadas para a produção de resultados efetivos.

Entendam-se por resultados efetivos, aqueles bens ou serviços produzidos por uma organização pública capaz de reduzir ou eliminar problemas ou de acrescentar benefícios e valores desejados pela sociedade. Em ambos os casos, uma gestão organizacional capaz de promover, no âmbito de sua missão institucional, a qualidade de a patamares cada vez mais elevados.

A compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez com que, na década de 90, se buscasse um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão.

Em 1997, iniciou-se modelo sob critérios de excelência, utilizados em diversos países. Isto tem sido atualizado, através de adaptações de conceitos e linguagem, sendo mantido, no entanto, o alinhamento às características essenciais que definem universalmente a excelência em gestão, e em conseqüência a comparabilidade com organizações de outros setores.

A adaptação cuidou de dois aspectos importantes: interpretar para o setor público, os conceitos de gestão contidos nos modelos e preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro.

Para as organizações públicas, o ponto inicial do caminho até a gestão de excelência, é a realidade de uma gestão excessivamente burocratizada, voltada para si mesma, onde o conceito de boa gestão, está em cumprir rotinas e obedecer às normas.

A partir desse ponto inicial, é preciso trabalhar no sentido inverso da gestão burocrática: em lugar de estabelecer novas rotinas, de aprovar novas normas e realocar pessoas, o caminho para a gestão de excelência começa por convencer as pessoas das mudanças, negociar com elas as metas de transformação, praticar a mudança, avaliar resultados, e só depois, e se for necessário, rever rotinas, racionalizar as normas e realocar pessoas.

O destino desse trajeto é a gestão com qualidade, que nada mais é do que fazer certo o que é certo, já na primeira vez, com qualidade de atendimento.

Da gestão com qualidade para a gestão de excelência, o trajeto consiste em refinar e aperfeiçoar as conquistas obtidas no trajeto anterior: fundamentalmente, quer dizer aprender com o que foi feito, com as práticas de gestão implantadas; buscar referenciais comparativos

adequados, para que a gestão da organização atinja o patamar de excelência, ou seja, uma gestão que leva a organização a ser referência naquilo que faz.

Os fundamentos da gestão pública, em excelência, são valores essenciais que caracterizam uma gestão pública como de excelência. Não são leis, normas ou técnicas, são valores que precisam ser paulatinamente internalizados. São apenas objetivos, fazem parte de uma visão futura da prática gerencial futura desejada. À medida que forem transformados em orientadores das práticas de gestão, tornar-se-ão de forma gradativa, hábitos, e, por fim, valores inerentes à cultura organizacional, sendo eles:

- Legalidade: estrita obediência à lei.
 - Moralidade: trata-se de princípios morais de aceitação pública.
 - Impessoalidade: todos os usuários devem ser tratados igualmente a não ser em casos previstos em lei.
 - Publicidade: transparência e publicidade dos fatos e dados.
 - Eficiência: fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível.
 - Excelência dirigida ao cidadão: atenção prioritária ao cidadão e à sociedade.
 - Gestão participativa: busca do máximo de cooperação das pessoas através do reconhecimento da capacidade e do potencial das pessoas.
 - Gestão baseada em processos e informações: centro como processo, através de planejamento e execução de atividades e avaliação, análise e melhoria de resultados, proporcionando melhor desempenho à organização.
 - Valorização das pessoas: pressupõe autonomia e oportunidade de aprendizado, além de desenvolvimento de potencialidades e reconhecimento por bons desempenhos.
 - Visão de futuro: constância de propósitos, rumo para a organização.
 - Aprendizado organizacional: dentro de sua cultura organizacional, busca-se a eliminação de problemas, inovações e motivações.
 - Agilidade: antecipação de atendimento às demandas dos seus usuários e partes interessadas.
 - Foco em resultados: avaliação por meio de resultados.
 - Inovação: provocar mudanças para melhoria de processos.
 - Controle social: estimulação para que o cidadão e a própria sociedade possa exercer o papel de guardiãs de seus direitos e de seus bens comuns.
-

2.3 Qualidade

2.3.1 A Administração para a Qualidade Total no Setor Público

A Administração para a Qualidade Total pode ser encarada como uma técnica gerencial baseada em axiomas e princípios que visam a engajar todos os membros de uma organização, por meio da delegação de competências (*empowerment*), em um esforço contínuo de aprimoramento do trabalho no intuito de satisfazer ou exceder as expectativas da clientela. (KOEHLER; PANKOWSKI, 1996, p. 15).

Se uma organização não está disposta:

- (a) a dar prioridade aos seus clientes, satisfazendo ou excedendo as suas expectativas;
- (b) a coletar, analisar e tomar decisões baseadas em dados exatos e completos;
- (c) a enfatizar o aprimoramento do trabalho, independentemente do quão pouco expressivos sejam os processos envolvidos;
- (d) a estabelecer parcerias com clientes, fornecedores e organizações afins e
- (e) a delegar competências aos servidores encarregados das atividades de execução para que aprimorem os processos aos quais estão vinculados, então a Administração para a Qualidade Total não é a ferramenta gerencial apropriada.

Porém, se a organização pretende:

- (a) fazer com que a satisfação da clientela seja a sua maior preocupação;
- (b) permitir que a tomada de decisões seja baseada em dados concretos;
- (c) estimular mudanças incrementais no trabalho;
- (d) desenvolver parcerias com pessoas ou entidades relacionadas com suas atividades;
- (e) delegar competências àqueles que mantêm contato direto com a clientela, executando as atividades que são a razão de ser da organização; então a Administração para a Qualidade Total é a melhor opção.

Freqüentemente, argumenta-se que as pré-condições enumeradas nos parágrafos anteriores são incompatíveis com importantes peculiaridades do serviço público. Os partidários dessa linha de pensamento sustentam que os organismos públicos têm como clientes os titulares dos Poderes Executivo e Legislativo das esferas federal, estadual e municipal. A maior ou menor alocação de recursos humanos e financeiros para esses organismos dependeria da maior ou menor satisfação proporcionada aos citados titulares. Dessa forma, o serviço público não tem como escapar dos ditames dos modelos tradicionais de administração, no qual cada nível hierárquico tem como objetivo a plena satisfação das expectativas dos níveis superiores, ainda que em detrimento dos usuários finais - os cidadãos.

Entretanto, o argumento exposto acima, minimiza um fato de suma importância: a finalidade última do Estado é servir à sociedade. Efetivamente, os titulares dos Poderes Executivo e Legislativo ocupam cargos que lhes foram delegados pelo conjunto dos cidadãos. Ainda que as imperfeições dos sistemas representativos contemporâneos, associadas à ação atomizada da maioria dos agentes sociais, atribuam uma certa autonomia às autoridades governamentais, criando condições propícias a várias disfunções burocráticas, o bem-estar dos cidadãos não pode deixar de ser, sob risco de uma crise de legitimidade do próprio Estado, a preocupação central do serviço público.

No caso brasileiro, é forçoso admitir que, exceto quando houve rupturas institucionais, os organismos públicos deram, tradicionalmente, pouco destaque aos usuários finais. Já os períodos autoritários, em sua busca por legitimidade política, foram marcados por notáveis esforços de modernização da administração pública. Contudo, esses esforços não apenas não criaram uma cultura organizacional promotora do aprimoramento contínuo, como também geraram muitas outras disfunções, com destaque para a exacerbação da centralização da autoridade.

Conseqüentemente, o que devemos concluir? Estamos fadados a surtos isolados de modernização administrativa, associados a regimes de exceção? Semelhante proposição é inadmissível nos tempos atuais. O alto grau de complexidade atingido por nossa sociedade, ao mesmo tempo em que torna inexequível um novo retrocesso político, submete o Estado a duas pressões antagônicas: demandas múltiplas e crescentes por serviços públicos e resistência a aumentos na carga tributária. A exemplo do que ocorre em outros países, os organismos públicos brasileiros estão sendo conclamados a "fazer mais com menos". É essa mudança na relação entre o Estado e os cidadãos que nos permite afirmar, para além da retórica, que os usuários finais devem ocupar uma posição central nas preocupações dos gestores públicos.

Não por coincidência, as iniciativas em favor da modernização da administração pública têm se multiplicado pelo país, em plena normalidade institucional. Entre essas iniciativas, as técnicas próprias à Administração para a Qualidade Total têm sido bastante utilizadas.

Foi dito no início, que a Administração para Qualidade Total se baseia em axiomas e princípios. Os axiomas representam os valores fundamentais sem os quais nenhuma tentativa de implementar um programa de qualidade total prosperará. É praticamente impossível que esse programa tenha sucesso, se os administradores se apegam ao modelo de gerência tradicional: decisões tomadas pelos escalões superiores e meramente executadas pelos inferiores; ênfase no atingimento de cotas pelos escalões inferiores a partir de orientações

preparadas pelos superiores. Essas práticas contrariam, frontalmente, os axiomas da Administração para a Qualidade Total, os quais podem ser assim sintetizados:

- os servidores, independentemente de seu posicionamento hierárquico, podem contribuir de forma crítica, para o aprimoramento da organização;
- os servidores encarregados das atividades de execução são os mais capacitados a contribuir para o aprimoramento dos processos;
- as mudanças incrementais, em oposição às reestruturações radicais, são a forma mais efetiva de aperfeiçoar os organismos públicos;
- os membros da organização são guiados por valores comuns;
- a prevenção de problemas é preferível à detecção;
- todos os membros da organização devem estar imbuídos da importância da Administração para a Qualidade Total.

Os princípios da Administração para a Qualidade Total, baseados nos preceitos de Deming (1982) e Juran (1990a), são:

- Satisfazer ou exceder as expectativas da clientela;
 - Gerenciar processos na identificação e aprimoramento de processos;
 - Coleta e análise de dados são atividades permanentes na mensuração;
 - Decisões tomadas com base em dados concretos na obtenção de informações a partir da coleta e da análise de dados;
 - Aprimoramento de processos requer parcerias com clientes, fornecedores e organizações afins na qualidade obtida dos fornecedores e na qualidade proporcionada à clientela;
 - Equipes encarregadas de aprimorar processos buscam melhoras contínuas no uso de equipes para aprimorar os processos organizacionais;
 - Atividades de comunicação e de reconhecimento competem a todos os membros da organização no compartilhamento de informações com as equipes encarregadas de aprimorar processos;
 - Treinar todos os membros da organização na Administração para a Qualidade Total na extensão do treinamento a todos os membros da organização;
 - Mensuração do desempenho de cada processo mediante indicadores de qualidade, de produção e de resultado. Servidores são reconhecidos e premiados por sua contribuição ao aprimoramento e ao desempenho dos processos, no desenvolvimento de sistemas gerenciais que propiciem resultados de qualidade e que premiem servidores que atuem em equipes encarregadas de aprimorar processos continuamente;
-

- Liderança é transformar em ação uma visão acerca da qualidade, priorizando os clientes, permitindo que as decisões sejam baseadas em dados concretos, estimulando o aparecimento de valores voltados para a qualidade e participando ativamente. Na liderança, por exemplo, no desenvolvimento de outros servidores, na criação de uma cultura voltada para a qualidade, na satisfação da clientela, na mensuração de resultados, no planejamento estratégico, na utilização dos recursos humanos disponíveis, na manutenção da qualidade e no apoio às equipes.

2.3.2 Principais Obstáculos

Frisamos que muitas são as dificuldades enfrentadas por aqueles que se aventuram a uma empreitada tão ousada como a implantação da Administração para Qualidade Total no serviço público. Baseado em estudos da Entidade Fiscalizadora Superior dos Estados Unidos (General Accounting Office), Kondo (1993) sustenta que os principais obstáculos para essa implantação, em ordem de importância, são:

- os servidores não acreditam que a delegação de competências seja efetiva;
- o organismo não conta com recursos financeiros suficientes;
- os servidores desconhecem as ferramentas exigidas;
- resistência à administração participativa;
- os servidores desconhecem os novos conceitos;
- os servidores resistem à mudança de papéis;
- as normas da área de pessoal do serviço público;
- a alta administração não disponibiliza o tempo demandado;
- ausência de um planejamento de longo prazo.

Os obstáculos enumerados acima não devem ser menosprezados. A supressão ou minimização desses obstáculos deve ser uma das maiores preocupações dos gestores comprometidos com a Administração para a Qualidade Total.

Porém, convém frisar que, apesar dos muitos críticos e dos inúmeros obstáculos, a Administração para a Qualidade Total é, modernamente, a forma mais efetiva de combater as deficiências crônicas do serviço público.

3 A IMPORTÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS

3.1 Padronização, Qualidade e Participação

3.1.1 Os Objetivos do Controle de Qualidade

Entende-se, ou melhor, despreende-se da leitura de autores como Juran (1990b) e Ishikawa (1993), ocidente e oriente, respectivamente, que os objetivos do controle da qualidade são manter e melhorar a qualidade dos processos de tal sorte a refletir no produto, garantindo compatibilidade com as expectativas de quem os recebe, ou seja, um processo subsequente interno (cliente interno) ou externo (cliente externo).

A este respeito nos dizem os mestres da qualidade:

Juran (1990b, p. 300), “controle é usado aqui com seu sentido real, um processo para avaliar o desempenho real, comparar o desempenho real com as metas e agir sobre as diferença”. O controle é parte da Trilogia Juran (1990b), de atividades para o gerenciamento:

- Planejamento da qualidade;
- Controle da qualidade;
- Aperfeiçoamento da qualidade.

Ishikawa (1993, p. 2), “... desenvolver, projetar e comercializar um produto que seja mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”.

Outros mestres no controle da qualidade, com outras palavras, dizem o mesmo. Seja Deming (1982) com seus quatorze princípios ou Crosby (1993), com o defeito zero, e mesmo autores nacionais tais como Campos (1992) e Paladini (1994) são todos convergentes nesse sentido, ou seja: **quem define a qualidade é o cliente.**

Por outro lado, oriundos do manter e melhorar, outros objetivos surgem naturalmente e com muita presença na consciência de quem produz qualidade. Citam-se os seguintes:

- Tranquilidade operacional;
 - Motivação para desafios;
 - Disponibilidade de tempo;
 - Segurança;
 - Confiança.
-

Entretanto, pode-se dizer que o verdadeiro objetivo do controle da qualidade é manter o processo dentro de variações técnicas e economicamente viáveis de tal forma que os produtos gerados atendam ao fim a que se destinam, provocando desafios racionais de melhorias, de forma contínua. De acordo com a norma NBR ISO 8402 (1993), a não conformidade decorre de variações no processo, gerando resultados além ou aquém dos limites especificados.

Considerando-se que as variações do processo são, na verdade, um somatório de variações das causas que o constituem, quanto menos as causas variarem melhor ou menor serão as variações dos resultados. Nesse contexto, o papel da padronização é vital, pois quanto melhores forem os padrões, elaborados e executados, melhor será o processo.

Verifica-se que a variação de um processo depende fortemente do grau de padronização deste processo.

3.1.2 Padronização e Prevenção

Método!

Esta é a palavra-chave, quando se deseja alcançar uma meta.

Metódico é aquilo que tem ou em que há método, conforme Ferreira (1994). Portanto, conclui-se que gerenciamento metódico é aquele praticado, segundo um método, ou seja, segundo um caminho pelo qual se chega a um resultado.

NO TQC, o gerenciamento está voltado para o processo, de modo a garantir-lhe repetitividade e competitividade. Se voltado para a repetitividade, procura-se mantê-lo dentro de padrões pré-estabelecidos e que são melhorados periodicamente, de forma a se ter resultados cada vez mais consistentes. Se voltado para a competitividade, procura-se modificá-lo de tal sorte a pô-lo em patamares compatíveis aos seus melhores referenciais.

Nos modelos gerenciais tradicionais, por mais eficazes que possam parecer, predomina o que no Japão é conhecido como KKD, isto é:

KAN – Intuição;

KEIKEN – Experiência;

DOKIO – Coragem.

Não se quer dizer que esta prática não deva mais ocorrer. Seria um contra-senso negá-la. Contudo, o moderno gerenciamento é praticado sobre as bases sólidas dos fatos e dados, não havendo lugar para os “achismos”.

No TQC, as decisões são frutos de planejamentos baseados em análise de dados, observações, interpretações científicas e, principalmente, no trabalho em equipe.

É notória a mensagem de Ishikawa (1990), quando ele salienta que, em um negócio, seja ele qual for, é necessário procurar pelos fatos e transformá-los em dados e mesmo assim torná-lo suspeito.

Desejando-se a repetibilidade dos resultados dos processos, deve-se então agir preventivamente nas causas, com base no conhecimento de suas realidades e medidas (fatos e dados).

Esta ação preventiva só se efetiva através da padronização que é, por excelência, a única ação gerencial até então conhecida, capaz de dar ao processo a previsibilidade desejada.

Considerando-se a produtividade de um processo como a razão entre o faturamento (*output*) e os custos (*input*), pode-se afirmar que sem as ações de prevenção, a cada ação de remoção de sintoma a produtividade cai.

Pode-se exemplificar esta afirmativa através do caso, muito comum nas indústrias manufatureiras que não primam pela qualidade, do sucateamento de produtos devido à contaminação por má estocagem.

Sucatear é uma ação de remoção. Entretanto, se não forem padronizadas as condições de estocagem, que é uma ação preventiva, outras ações de remoção causarão aumento nos custos.

Pode-se então concluir que, sem as ações preventivas, a causa raiz do problema continuará agindo na composição de resultados indesejáveis (os quais terão de ser removidos), elevando os custos do processo. Essas ações de prevenção bloqueiam as causas citadas através de padronização.

3.1.3 Padronização e Rotina

Conceituando-se rotina como um caminho conhecido, repetitivo e que deve ser melhorado continuamente pelo trabalho de pessoas por ela responsáveis, percebe-se o papel fundamental de padronização neste contexto. Quando se pretende sistematizar o domínio da rotina, destacam-se dentre uma série de ações planejadas, aquelas que dão habilidades às pessoas de dirigirem seus processos, fazendo-as responsáveis, aptas e capazes de por eles responderem. Trata-se de educá-las e treiná-las. Por sua vez, o OJT (*on the job training*) é uma ação posterior à definição das metas a serem alcançadas e dos procedimentos utilizados para alcançá-las. Isto quer dizer que sem a devida organização da relação causa e efeito não

há domínio da rotina, por um simples motivo : se for desejo que os resultados sejam estáveis e repetitivos, é preciso então pleno domínio dos fatores mais influentes na sua composição, e dominar esses fatores só são possíveis, quando se conhecem os seus valores e os meios para mantê-los dentro de faixas desejadas.

O domínio da rotina é, em última análise, a capacidade de se trabalhar padronizadamente os processos que experimentam uma análise qualitativa, criteriosa e científica.

O trabalho padronizado permite regular as causas influentes, ou melhor, alterar o seu grau de influência no resultado final, uma vez que a padronização pressupõe o estabelecimento do padrão (meta e método) e seu domínio prático (OJT).

Porém, todo e qualquer processo possui variação. Medi-la e reduzi-la economicamente é função do controle. Assim, deseja-se controlar a qualidade do processo, tornando-o mais competitivo, deve-se padronizá-lo, medi-lo, analisá-lo cientificamente e repadronizá-lo. Através da padronização, um dos objetivos do gerenciamento da rotina, preparam-se os processos, visando a sua delegação àqueles que o operam.

3.1.4 Padronização e Solução de Problemas

É comum pensar que se conhece a solução dos problemas, baseando-se tão somente na explicação que se dá aos fatos sob a ótica da experiência pessoal de cada um. Não é prática corrente parar e refletir sobre a veracidade desta experiência, e quase nunca se deixa que os fatos e dados sejam um guia na direção da solução. Via de regra, considera-se uma perda de tempo observar o ambiente do problema e testar soluções hipotéticas. E, se por acaso, a solução é eficaz, quase sempre não se transforma em domínio da rotina.

A reflexão que se faz diante desta realidade é que, quando se fala de problemas, está se referindo a resultados incompatíveis com o esperado, o que nos leva a concluir que:

- O efeito (resultado do processo) não pode ser pensado sem que sejam pensados os fatores que o compõe.
- Solucionar um problema exige um mergulho no processo.
- Sem um método comprovadamente eficaz, este mergulho pode levar a lugar nenhum.
- Sem o bloqueio técnico das causas do problema, haverá reincidência.
- Bloqueio técnico gera padrão e padronização.

É máxima corrente na administração moderna que a grande contribuição dos gerentes é resolver problemas; Nemoto *apud* Campos (1992) apresenta o modelo Toyota (Japão)

ratificando este pensamento. O fato, contudo, é que se precisa praticar a solução de problemas, de preferência segundo um método, como, por exemplo, o QC STORY (*quality control story*).

Denominado por diversos autores como método de análise e solução de problemas, o QC STORY tem, na sua seqüência lógica, a base cartesiana dos princípios da evidência, análise, dedução e revisão, de acordo com Descartes (1978).

3.2 Conceitos e Bases da Padronização

3.2.1 Esclarecimentos Preliminares

É fundamental para eficácia e eficiência da padronização que não ocorram dúvidas sobre três temas afins. São eles:

- O padrão
- A padronização
- O sistema de padronização.

Embora não caiba aqui discutir as questões semânticas dos termos, optou-se por uma breve abordagem sobre a diferença entre definição e conceituação, recorrendo-se para tanto a Ferreira (1994).

Definição - “Explicação Precisa”.

Conceituação - “Formulação de uma idéia por meio de palavras”.

3.2.2 Conceitos Básicos

Pergunta-se a técnicos de laboratório o que é um padrão, e eles responderão mais ou menos assim:

“É uma medida de referência”.

Pergunta-se a uma cozinheira, e ela dirá sem muito embaraço:

“É a minha receita”.

Para um inspetor de produtos é um gabarito.

Para um letrado, a tradução passaria pelo latim, ou seja, vem de *patronu*, protetor.

Na verdade, todas as respostas estão corretas, pois elas estão sendo formuladas com base na vivência profissional de cada um, e representam a mesma idéia, ou seja, é aquilo que serve de base para avaliar a qualidade ou a quantidade de um resultado.

A receita de um prato típico, por exemplo, se for cumprida conforme sua seqüência determina, dará sempre o mesmo resultado, se os ingredientes também forem sempre os mesmos. Portanto, ela é a base de qualidade para o prato em questão e, nesse caso, tem a sua forma mais comum expressa como um documento, denominado Receita.

Já, o padrão utilizado para medir a quantidade exata daquilo que se compra tem, via de regra, um formato físico, como é o caso do metro de balcão, muito comum em lojas de tecidos, por exemplo.

Pelo fato de se estar falando de padrão no contexto gerencial dos sistemas de uma organização humana, onde a divisão dos trabalhos envolve um sem número de tarefas que devem ser desempenhadas de forma simples, honesta e lucrativa, padrão fica sendo conceituado como um documento onde se estabelece a melhor prática, a mais segura, de forma lucrativa e consensual.

Mas ter o padrão estabelecido tão somente, não nos dá a garantia de que a qualidade ou a quantidade será alcançada. O padrão em si, não garante a repetibilidade desejada dos resultados, a menos que as ações desenvolvidas pelas pessoas (*humanware*) estejam de acordo com o padrão.

Isto é o mesmo que dizer:

“Não adianta ter o padrão, se não se age conforme o padrão”.

Para agir conforme o padrão, é imprescindível que se conheça este padrão e que se esteja comprometido com ele.

Surge então, depois de elaborado o padrão, a necessidade de capacitação das pessoas como meio de dar habilidade à execução. É o momento denominado Educação e Treinamento, onde se busca a uniformização do comportamento tendo como base o padrão.

É saber utilizar o padrão para dominar a rotina.

Mas, elaborar o padrão, educar e treinar os usuários no padrão ainda não é tudo, precisa-se ter a certeza de que o resultado esperado está sendo alcançado, que o padrão é exequível, que o treinamento foi eficiente. É a verificação (C do PDCA).

A este conjunto de ações planejadas, de elaborar o padrão, educar, treinar e verificar, denomina-se PADRONIZAÇÃO. É, conforme se viu, uma função gerencial que, além de garantir o domínio da rotina, permite ao gerente exercitar sua liderança.

Se a organização está preocupada com que todos sejam gerentes dos seus processos e desenvolvam conseqüentemente, a função de padronização para ter domínio dos mesmos, urge o desenvolvimento de um sistema que ajude a todos a desempenharem, de uma mesma forma, esta função. Nesse momento, surge então o Sistema de Padronização, onde um

conjunto de elementos é pensado para que juntos e, organizadamente, façam fluir a implementação da padronização. Este sistema não permitirá que cada gerente padronize à sua maneira, o que com certeza se constituiria em uma Torre de Babel.

O sistema de padronização é o veículo pelo qual a padronização se faz uniforme, estruturada, eficaz e eficiente na organização.

3.2.3 Objetivos

- a) aumentar a qualidade dos serviços prestados para a sociedade;
- b) abandonar o modelo de gerência tradicional, substituindo o reconhecimento pela mera obediência às regras, pelo reconhecimento de resultados obtidos;
- c) racionalizar o modo de fazer;
- d) aumentar o grau de segurança no trabalho;
- e) otimização de custos operacionais (motivação e participação);
- f) definir claramente os objetivos;
- g) identificar responsabilidades e delegar competências aos policiais encarregados da execução operacional; e
- h) diminuir erros profissionais.

3.2.4 Pressupostos

- a) a padronização é a ferramenta básica da gestão do dia-a-dia;
 - b) os procedimentos devem estar separados da doutrina;
 - c) a falta de padrões é a maior responsabilidade pelos erros profissionais;
 - d) os erros profissionais custam vidas ou integridade física;
 - e) o cumprimento da norma é insuficiente para garantir bons resultados;
 - f) os policiais militares necessitam de padrões profissionais que os protejam de responsabilização jurídica;
 - g) são múltiplas as opções técnicas à disposição dos policiais militares;
 - h) não é possível garantir a qualidade de um procedimento que pode ser realizado de duas formas diferentes;
 - i) a supervisão operacional depende da existência de padrões;
 - j) ater ao básico - padrão, suprimindo rotinas obsoletas e eliminando duplicações;
-

l) a padronização não é outra coisa senão, a ciência e a arte de construir maior governabilidade aos nossos destinos, enquanto pessoas, organizações ou países;

3.2.5 Tipos de Padrão

O domínio do processo só é possível através da padronização, o que é a mesma coisa que dizer:

“Domine os padrões dos fatores e obterás o resultado esperado”.

São eles:

-Padrão do tipo o que fazer;

-Padrão do tipo como fazer.

Isto não quer dizer que outros tipos de padrão, até mesmos derivativos de o que com como, não existam. O que se quer esclarecer por ora, é tão somente uma lógica que independe do tipo de organização ou crença administrativa.

Padrões do tipo “O que fazer” caracteriza-se por apresentarem os requisitos desejados tanto de resultados como dos fatores.

Os padrões do tipo “Como fazer” caracterizam-se por apresentarem o modo, ou o procedimento, de como deve ser executada uma tarefa.

Assim, nos padrões do tipo “O que fazer”, predomina o desejo, a expectativa, traduzidos em linguagem de processo.

Não se está dizendo com isto que, na sua apresentação, haja rigidez, do tipo: “... todo padrão referente ao o que fazer só pode conter...”

Verificou-se ser comum em um mesmo padrão se ter os dois tipos. Isto não importa muito, conforme se verá mais à frente, mas é importante na formação do conceito.

Veja, por exemplo, o processo de fabricação de um bolo.

Deseja-se-se dominar este processo, precisa-se no mínimo conhecer:

- especificação do produto;
- especificação dos ingredientes;
- receita (como fazer);
- procedimento para uso do forno.

Raciocínio idêntico é válido para um processo do tipo serviço, como, por exemplo, ministrar uma aula.

O raciocínio segundo a lógica “o que - como” é a base para o entendimento do conteúdo dos padrões. Seja em área técnica, seja na área administrativa, eles recebem os mais

diversos nomes e formatos, ficando praticamente a critério das organizações escolherem os nomes que lhes convierem. É preciso, porém, estar atento à nomenclatura já universalizada no mundo moderno, de modo a não dificultar a comunicação.

Hoje é muito comum se ter os padrões classificados em técnicos e administrativos, com suas sub-classificações, ou técnicos e gerenciais, conforme Campos (1992). Contudo, independente desta classificação, alguns padrões são tão conhecidos que não citá-los como tipos de padrão seria deixar uma lacuna neste trabalho. Dedicam-se a eles alguns comentários, principalmente no tocante ao conteúdo e de ordem prática, haja vista os dados colhidos, quando da implementação da padronização.

3.2.5.1 Padrões de Especificação

São os típicos padrões do tipo “o que fazer”. Elaborados por especialistas, geralmente seniores, contêm de forma clara a tradução do desejo do cliente. Neles, estão registrados de forma metódica e precisa o conjunto de características, condições e requisitos para compra, fornecimento e aceitação de matérias-primas, insumos, produtos semi-acabados e acabados, subprodutos, rejeitos, serviços, obras, instalações, componentes, meio-ambiente etc...

3.2.5.2 Padrões Operacionais ou Procedimentos Operacionais (*Standard Operation Procedure - SOP*)

São os típicos padrões do tipo como fazer. Normalmente são elaborados com a participação do usuário, ou seja, pelas pessoas que executam as tarefas. É um documento que tem que estar disponível a tempo e a hora e é a base do OJT, juntamente com os manuais de treinamento. Em muitas empresas, estes padrões operacionais recebem nomes diferentes, tais como:

- Procedimento técnico (para manufatura);
- Procedimento administrativo (p/serviços);
- Padrão de operação;
- Método de execução.

O nome não é o mais importante, mas sim o conteúdo destes padrões que, junto com o dos padrões técnicos de processo, guardam praticamente o *know-how* da empresa e levam até ao executante o conjunto de informações e regras para a execução de tarefas, cálculos, obras, instalações, etc., ou seja: qualquer atividade de natureza técnica ou administrativa.

Nestes padrões, as informações são apresentadas geralmente em forma de texto escrito, em linguagem simples e clara, e com grande apelo visual de figuras e desenhos. Ainda que predomine a linguagem textual (prosaica), é comum, em seu conteúdo, a participação de tabelas de fácil interpretação.

São, via de regra, os padrões em maior número na organização, justamente por envolverem a todos, com suas inúmeras tarefas de rotina. Por isso, jamais serão cumpridos em sua plenitude se não forem fruto da participação dos executantes.

Nenhum esforço deve ser poupado, no que diz respeito ao envolvimento de todos na elaboração dos seus padrões operacionais. Se empresas em fase de implantação do sistema de padronização avançarem com afinco nesta linha, terão feito, em pouco tempo, uma grande revolução interna em direção à sobrevivência. Os momentos de elaboração destes padrões despertam nas pessoas o sentimento de aceitação grupal e respeito profissional.

3.2.5.3 Padrões Técnicos de Processo (QC *Process Chart*)

São padrões híbridos, pois apresentam tanto “o que fazer” quanto “o como fazer”. Por serem bastante técnicos, são preparados pelos especialistas do processo com amplo domínio da relação causa x efeito. Em seu conteúdo, são fixadas as variáveis de controle do processo, que assegurarão as características da qualidade do produto. Por representarem o próprio processo naquilo que lhe compõe de mais importante (pontos vitais), é um padrão que demanda um certo tempo na sua elaboração e muito teste consistência, assim como uma paciente coleta de informações. É, portanto, um padrão técnico de análise do processo. Estes padrões, além da vantagem de guardarem registrado o segredo do processo, apresentam outras, tais como o crescimento técnico da equipe, tendo em vista o esmiuçamento do processo, por exemplo.

3.2.5.4 Padrões Gerenciais (ou de sistemas gerenciais)

Também padrões híbridos representam a própria regra do jogo gerencial, ou seja:

“Quem faz o quê, onde, quando e porquê”.

Estruturalmente, a sua forma mais simples é a fusão de uma lista de verificação (condensada) com um fluxograma de tarefas no sentido racional de gerenciamento.

Da mesma forma que qualquer outro padrão, o padrão gerencial é fruto do consenso entre as partes que constituem o sistema e uma vez estabelecido à regra do jogo, as partes devem cumpri-la, pois esta é a única forma organizada de se ter sucesso na missão.

São padrões tipicamente gerenciais, ou seja, não detalham as tarefas, mas dão tão somente a visão rotineira do todo, nos seus pontos fundamentais.

É para o gerente um padrão essencial e para a organização, vital.

O não desenvolvimento destes padrões, de natureza interdepartamental, expõe todos os sistemas da empresa à mercê do personalismo, dando aos gerentes mais agressivos espaço para imporem o seu KKD, na maioria das vezes, desastroso para a organização.

É com certeza um padrão sobre o qual a organização cresce como organização de pessoas, que, com equipes de nomes diferentes e em departamentos diferentes, têm o mesmo objetivo, pois estão na mesma empresa.

3.2.6 Elementos Estruturais Básicos dos Padrões

A estruturação dos padrões não segue uma regra universal. Cada organização estabelece a que melhor lhe convém. Entretanto, alguns pontos são quase obrigatórios em todos os padrões, sendo que a omissão de algum deles impossibilita o seu gerenciamento (elaboração, consenso, treinamento, aprovação, auditoria e cancelamento).

3.2.6.1 Identificação dos Padrões

Os padrões devem ser identificados por um conjunto de informações tais que permitam, sem dificuldade, conhecer sua origem, objetivo, classificação e data de sua aprovação. Estas informações básicas são:

a) Título do Padrão - Espaço reservado na primeira página, de preferência no topo, onde se escreve de forma clara e concisa o título da tarefa a que o padrão se destina.

b) Código de Identificação - Espaço reservado à direita do título e composto, via de regra, por um conjunto alfa numérico que indica, para efeito de controle, o tipo do padrão e o seu número de ordem, respectivamente, podendo, entretanto, conter outras informações.

A codificação é vital para o cadastramento dos padrões, e por isso deve ter um controle rígido.

c) Número de Revisão e Data de Aprovação - Indicam o número e a data da aprovação da revisão em vigor. Os padrões internos devem sofrer revisões ou para ajustes de falhas ou

para agregação de melhorias. De uma ou de outra forma , há que se registrar, para efeito de controle e rastreabilidade, este complemento na identificação do padrão.

Normalmente, o espaço reservado para esta informação fica ao lado do código de identificação.

d) Palavras-Chave - Expressão ou palavra pela qual um padrão é catalogado por assunto ou título do padrão e que facilitam a busca de informação. Através delas , busca-se, rapidamente nos arquivos, o padrão referente a assuntos que têm a ver com a palavra-chave.

e) Aprovação - É o local onde o responsável pelo padrão assina. Este responsável, seja de que nível hierárquico for, deve ser de conhecimento de todos, oficialmente designado pelo responsável maior da unidade de negócio a que pertence.

3.2.6.2 Conteúdo dos Padrões

Os padrões são documentos elaborados com a cooperação entre as pessoas envolvidas na sua aplicação. Por isso, e por serem fruto da ciência, da tecnologia e principalmente da experiência, devem ser constituídos de forma organizada, de modo que o seu conteúdo sirva de orientação e base para o domínio da rotina; e a melhor forma de conseguir este objetivo é dar ao padrão um conteúdo simples, claro, criterioso e organizado. Mas, os de predominância textual não. Neles, é muito comum se deixar levar pelo preciosismo da linguagem, transformando o texto em algo pesado e não inteligível, fugindo ao objetivo do padrão.

Para os padrões textuais, principalmente, é aconselhável o uso de figuras e desenhos esclarecedores além de uma perfeita compatibilização de conteúdo com objetivo.

Figuras falam mais que palavras.

Consoante CSN (1991), durante a elaboração destes padrões é muito comum serem cometidos alguns erros, principalmente no início deste processo, quando ainda se é inexperiente.

3.2.6.3 Elementos da Padronização

As ações de padronização podem ser classificadas em quatro tipos, conforme se deduz dos capítulos anteriores. São elas:

- Ações de análise
- Ações de elaboração do padrão
- Ações de implantação do padrão

- Ações de verificação/auditoria

Nesse item, apresentam-se os pontos mais importantes de cada uma destas ações, procurando-se seguir uma ordem natural de atividades gerenciais.

Veja que o início da padronização se dá após uma análise de prioridades, sem a qual se pode estar perdendo um tempo precioso com os triviais e desperdiçando, ao mesmo tempo, uma oportunidade de passar a limpo o processo. Além desta análise do processo, não se pode esquecer de que as pessoas estão resolvendo problemas por toda a empresa, o que também leva à padronização. Entretanto, depender de solução de problemas para padronizar a empresa, fatalmente não é uma política de sobrevivência, pois o tempo demandado para este trabalho, é pelo menos, nos primeiros anos de implantação do TQC muito longo (de três a seis meses por problema).

a) Análise das Prioridades

É muito comum quando não se planejam criteriosamente as ações a serem desenvolvidas que o resultado obtido nunca alcance o esperado. É certo que, movidos pela empolgação, se deixe tomar pela emoção e se perca de vista os objetivos. Mas, quando se está falando de sobrevivência, está-se verdadeiramente lutando contra o tempo. Portanto, tem que existir uma análise de prioridades, caso contrário vai-se estar trocando o vital pelo trivial.

Para empresas onde a padronização já está consolidada por sistematização comprovada e eficaz, a prioridade é melhorar os resultados que trarão maior competitividade. Neste estágio, padronizar é uma função gerencial totalmente dominada. É o resultado normal de toda e qualquer melhoria. Mas, em grande parte das empresas, a realidade é outra, a padronização é algo a ser implantado e normalmente isto é feito sem sistematização, o que causa uma série de contrapontos. Por se tratar de enfoque na linha do TQC, remete-se a fundamentos básicos da qualidade total, ou seja, priorizar os processos para padronizá-los é baseado em dois princípios do TQC.

- Qualidade em 1º lugar.

- O próximo processo decide a qualidade.

Assim, quando da priorização, tanto na área de manufatura quanto na área de serviços, devem-se levar em conta as características que mais insatisfação trazem aos clientes do processo e analisá-las na busca das causas mais influentes, e por aí começar a padronização.

Isto quer dizer que se pode iniciar a padronização de um processo pela especificação da matéria-prima, ou pelo procedimento operacional de determinada tarefa ou pelo estabelecimento de método de ensaio dos materiais e produtos, por exemplo. Será o resultado

da análise, com base nos fatos e dados do processo em questão, que nos dirá onde está a prioridade. Essa é uma tarefa para o gerente e sua equipe de apoio. Ela é indelegável.

É o gerente quem deve liderar este momento, tantas vezes quantas forem necessárias, afinal, a padronização é uma função gerencial.

Quando se fala de gerente, está-se referindo ao responsável maior por uma unidade gerencial básica. É ele, o gerente, quem conduzirá a padronização na sua unidade, apoiado no sistema de padronização das empresas, conforme se verá no item 3.6 deste capítulo.

b) Elaboração dos Padrões

Definidas as prioridades, o passo seguinte é o de elaborar os padrões pertinentes às análises efetuadas. Esses padrões, na sua elaboração envolverão seus usuários, que serão os relatores do padrão, principalmente para os procedimentos operacionais. Nessa fase, todos os envolvidos deverão opinar na busca de um conteúdo de consenso, e, para isso, é necessário se definir a figura do relator do padrão. Essa pessoa deve ter conhecimentos técnicos e práticos sobre o tema/título e, de preferência, pertencer à unidade gerencial básica, além de já ter sido treinada no sistema de padronização da empresa, que, na altura dos acontecimentos já deve ter sido desenvolvido e aprovado pelo comitê de implantação do TQC. O mais importante é que esses padrões sejam fruto do consenso, tenham a participação dos envolvidos e traduzam a melhor prática, a mais segura, a mais econômica e eficaz.

Elaborar um padrão é uma tarefa que requer método e paciência, pois se trata de registrar conhecimentos e técnicas que estão em poder das pessoas. As atividades pertinentes ao relator são, na ordem que seguem, as seguintes:

- Reunir documentos e informações que façam parte da memória tecnológica.
- Consultar especialistas no assunto e, principalmente, os usuários do padrão.
- Elaborar um texto-base, conforme o modelo definido pelo sistema de padronização da empresa.
- Condensar o texto-base
- Revisar o texto-base e encaminhá-lo ao escritório de padronização, juntamente com os documentos que compõem a memória do padrão.
- Participar da educação e treinamento (embora esta fase não seja pertinente à elaboração do padrão, foi citada para fechar o ciclo de participação do relator).

Em face destas atribuições, fica evidente a necessidade de se designar relatores que tenham sido treinados no sistema de padronização e que possuam um mínimo de relacionamento interpessoal. Este é um momento decisivo da padronização, uma vez que,

sendo o início, deve-se fazê-lo o mais eficaz possível. Um padrão mal elaborado resulta em retrabalho (aumento de custos e queda no moral da equipe), dificuldades no treinamento e descrédito para com o sistema. Portanto, o relator deve ter conhecimento e habilidade no trato com as pessoas.

c) Educação e Treinamento

Por força da tradição, tratam-se a educação e o treinamento como uma ação de ensino clássico em sala de aula, onde o professor fala e o aluno ouve. Acredita-se, pois, tratar-se de um grande equívoco, ou seja; pensar que uma vez explicado o assunto, teoricamente, as pessoas estão aptas a desempenhar as suas tarefas.

A base das mudanças é o conhecimento, e conhecimento não é sinônimo de teoria.

Há que se ter o conhecimento teórico e o prático, ambos voltados para os processos e para as tarefas das pessoas.

A padronização vem promover a mudança do estado imprevisível para o previsível, e isso só é possível, se as pessoas receberem conhecimento suficiente para dominar seus processos. Elas precisam conhecer o que fazer, por que fazer, quando fazer, onde fazer e como fazer, para que as coisas aconteçam de forma previsível.

É através da educação e do treinamento que as pessoas compreendem o seu trabalho e o seu papel dentro da organização. Pela educação, são transmitidos conceitos e explicações dos fenômenos; é o que se chama de “*off job training*” e o meio mais tradicional de se dar educação é levando até a uma sala de aula um professor e seus alunos, e aí se utilizarem os recursos pedagógicos pertinentes para transferir o conhecimento teórico de um assunto.

Este é um momento voltado para o desenvolvimento intelectual, e é indiscutivelmente um momento importante para o crescimento do ser humano. Mas não é suficiente para dar a habilidade necessária ao desempenho de uma tarefa.

Imagine, por exemplo, a situação de uma pessoa que nunca nadou, mas conhece muitas bem as teorias da relação entre os movimentos do corpo humano dentro d'água, para boiar e se locomover ao mesmo tempo. Imagine-a sendo lançada em uma piscina! Não precisamos dizer o que acontecerá. Por outro lado, as pessoas nascidas em regiões ribeirinhas, em sua maioria, sabem nadar, embora desconheçam qualquer teoria a respeito.

Uma coisa é a teoria, outra é a prática. Devemos unir as duas para formar os melhores nadadores!

É só através do treinamento no local de trabalho, onde as atividades são desenvolvidas, é que as pessoas adquirem a habilidade necessária para o seu desempenho.

A educação e o treinamento se complementam para o crescimento do ser humano. Porém, o treinamento é uma atividade muito mais objetiva. Quando se treina alguém, espera-se que o seu desempenho seja compatível com resultados claramente definidos. É o objetivo descrito no padrão. O treinamento tem como base o padrão. Somos treinados para cumprir o que estabelece o padrão, e isso só poderá ser certificado como exequível se for posto em prática.

Não é raro acontecer, principalmente nos procedimentos operacionais, de se delegar o processo ao executante, sem certificar-se de que ele está capacitado para o cumprimento de um padrão exequível. É, portanto, de responsabilidade do supervisor o treinamento do subordinado.

Após o padrão elaborado, o supervisor deve estar preparado para desencadear a educação e o treinamento do seu pessoal. Muitas vezes, durante o período de elaboração do padrão, a educação e o treinamento já vêm acontecendo. Contudo, o supervisor deve-se certificar de que todos entenderam o que significa aquele padrão e que estão aptos a cumpri-lo.

Nessa fase da padronização, é comum a pergunta sobre o percentual de tempo que deve ser dedicado à educação e ao treinamento. Esta é uma pergunta que dificilmente terá uma resposta com números exatos, embora hoje se saiba que se deva ter uma porcentagem para o treinamento maior que a da educação, pelo menos no caso específico da padronização.

Wurman (1991) cita que as pessoas lembram 90% do que fazem, 75% do que dizem e 10% do que ouvem. Talvez estes números auxiliem na resposta.

Sabemos da experiência do dia-a-dia da qual tiramos lições mais proveitosas, quando participamos do que quando lemos, vemos ou ouvimos.

“Lemos sem compreender, vemos sem perceber e ouvimos sem escutar”.

Nos padrões estão as informações que devem ser compreendidas pelos executantes. O treinamento, é então o meio utilizado para atender a este objetivo.

Assim, o treinamento é um processo e como tal, deve ser controlado pelo método PDCA. Precisa ser planejado, executado, verificado e corrigido. Se o treinamento não for medido, o seu resultado não poderá ser avaliado e, conseqüentemente o processo não poderá ser delegado, pois não há a certeza de que o subordinado esteja capacitado a controlá-lo (gerenciá-lo).

Um processo delegado, sem o devido treinamento evidencia uma delegação perversa, cujo resultado é a insegurança e o medo, ao invés da autonomia e espontaneidade.

Por ser a padronização uma função gerencial, o treinamento deve ser conduzido pelo gerente e seus supervisores. É o líder treinando o subordinado.

Essa afirmativa não significa que o treinamento tenha que ser feito, todo ele, pelo supervisor.

O Supervisor exerce sua liderança, através do gerenciamento dos processos e não somente demonstrando o seu conhecimento técnico. É evidente que os supervisores que, além do amplo domínio técnico, utilizam o PDCA como método de gerenciamento, levam vantagem. O que não pode acontecer é a omissão no treinamento por não haver domínio de um assunto.

O gerente omissor dá o consentimento à delegação perversa que corrói a participação e esconde as anomalias. Ele tem que saber o que está acontecendo, e que planos e ações estão sendo tomadas para solucionar o problema. Cabe a ele distribuir recursos e liderar na busca das soluções, procurando, incansavelmente, dar aos seus subordinados a competência necessária.

Dentro desta ótica, destacam-se, como fonte de apoio ao treinamento os famigerados manuais de treinamento.

Muitas vezes confundido como um conjunto de padrões, esses manuais são, na verdade, elementos de complementação ao entendimento do processo sob o qual se estabelecem as atividades padronizadas.

Manual de treinamento não é manual de padrões e nem tão pouco manual da padronização. Deve se ter sempre em mente que o padrão é a base para o domínio da rotina diária. É através do seu domínio que se possibilita a delegação das tarefas. Entretanto, a compreensão dos fenômenos, o funcionamento de equipamentos e máquinas, o entendimento das partes e dos estornos, é algo que não se enquadra na filosofia e sistemática da padronização, mas é importante como material de aprendizagem. Este é o papel do manual de treinamento, isto é, conter de forma organizada e selecionada, um conjunto de informações tais que permitam ao executante das tarefas, padronizadas, complementar o seu domínio do assunto.

Hoje, com os recursos de multimídia disponíveis, é possível que os manuais já não sejam mais manuais, e sim digitais. Vídeos, computadores slides, transmissões a distância via satélite e outras técnicas, têm substituído os maços de papel. De qualquer forma, o objetivo é sempre o mesmo, ou seja, ajudar no treinamento como mais uma ferramenta de capacitação.

d) Implantação

Esta é a fase em que a rotina referente ao cumprimento do padrão entra em regime de gerenciamento.

O padrão foi testado e aprovado, as pessoas treinadas e certificadas de suas habilidades. Daí em diante, é cumprir o padrão e acompanhar os resultados. Juntamente com a fase anterior (E & T), representam o "D" do P-D-C-A.

Este é o momento da consistência; muita informação despercebida, quando da elaboração e treinamento, pode agora se apresentar. Nesse período de consistência, o supervisor deve estar atento aos relatos da equipe, de modo a agir rapidamente, seja no padrão, seja no treinamento.

Esta fase cria o hábito no cumprimento do padrão, sendo, portanto, uma fase que não pode ser negligenciada. Afinal, o que se deseja é que se cumpram os padrões, desde que sejam exequíveis.

Se no início da padronização, quando as dificuldades são maiores, esta fase não for gerenciada de forma consistente, dando à equipe a certeza de que há liderança e comprometimento do gerente e de seus supervisores, dificilmente haverá motivação para a continuidade. Por outro lado, o tempo de implantação será tão menor quanto mais consistentes forem o padrão e o treinamento, e essa consistência é fruto também de um aprendizado que tem uma rica fonte de dados, principalmente no início da padronização das empresas, que é a análise do processo. Deixando-se passar esta oportunidade, criam-se duas complexidades ao trabalho de gerente. A primeira, e mais difícil de ser eliminada, é a perda de credibilidade. Se o processo de padronização correr solto, sem controle, ele passa a ser visto como um modismo temporário, e aí, dificilmente, será incorporado pela equipe. A segunda é que, quanto mais cedo se aprender com a prática a elaborar padrões e a treinar em padrões, menos tempo se gasta nas implantações futuras.

O gerente eficaz transforma estes primeiros momentos da padronização, quando o aprendizado é rico, numa alavancagem da sua liderança, bastando para isto ter firmeza de propósitos e acreditar que a padronização é o único caminho para a delegação do processo sem traumas e desconfiança.

Aqueles que assim procederam, chegaram a resultados tão impressionantes que a fase de elaboração do padrão se confundem com a educação e a do treinamento com a implantação.

e) Verificação/Auditoria

É o "C" do P D C A.

É a hora da verdade. É quando se tem a imagem real do que está acontecendo:

- O padrão está sendo cumprido?
- Se está, por que o resultado não é consistente? Seria problema no treinamento ? Será que alguém não entendeu direito?
- Pode ser que o padrão não esteja correto?
- Pode ser indisciplina também?
- Será que surgiu uma causa ainda desconhecida, especial, e, por isso, o resultado não tem consistência?

Estas perguntas e conjecturas só terão respostas na fase denominada verificação, onde se têm dois momentos distintos:

- Verificações Rotineiras;
- Auditorias Internas.

O momento "verificação rotineira" tem como objetivo maior verificar contínua e continuamente o cumprimento do padrão. Não existe aqui necessidade de planejamento formal. O supervisor conduz a equipe através do cumprimento do padrão, ensinando-os a trabalhar melhor. É uma atividade do supervisor, rotineira, diária e intransferível. Dessa verificação, poderá até se definir por uma análise mais criteriosa, se o supervisor não encontrar uma solução para um problema repetitivo, crítico e crônico.

Aqui o supervisor não está auditando, até porque não tem nenhum sentido ele ser o auditor de si mesmo. A sua preocupação em ensinar a sua equipe, a trabalhar melhor, com mais segurança e com o menor desperdício possível! A sua preocupação está em buscar o cumprimento do padrão e ter sempre a equipe atenta às anomalias, registrando-as e relatando-as de forma a solucionar as ruins e agregar valor pela adoção das boas.

Mas, tão somente esse momento não é suficiente para se ter a idéia e a medida do todo, ou seja:

- O padrão foi elaborado conforme modelo da empresa?
 - O padrão está constituído de todos os elementos?
 - O padrão está sendo cumprido por todos, em todos os turnos de trabalho?
 - O resultado esperado pelo padrão está sendo alcançado?
 - O treinamento foi eficaz?
 - Os padrões estão disponíveis para o usuário?
 - O supervisor está "verificando rotineiramente" o cumprimento dos padrões?
-

- As ações corretivas estão sendo tomadas?

Essas e outras questões afetam profundamente a padronização da empresa e, por isso, devem constar de uma auditoria. Por ser um assunto extenso, fala-se um pouco mais em item específico (5.5). Por ora, deve-se ter em mente que as auditorias são ferramentas de extrema utilidade ao gerente, na busca dos ajustes necessários ao atendimento dos processos sob sua responsabilidade e, por isso, não devem ser negligenciados nem interpretados como ações repressoras, mas sim, incentivadas e recebidas como colaboração gerencial.

f) Melhoria

Garantida a repetibilidade dos resultados de um determinado processo, busca-se a competitividade através da melhoria desses resultados ou, em outras palavras, pela redução da sua variação, ou até mesmo pela mudança de limites.

Essas melhorias são conseguidas através das melhorias das causas que condicionam esse processo, e são obtidas de duas formas:

- Com investimento de capital (*KAYRIO*);
- Sem investimento de capital (*KAYZEN*).

Se, após análise do processo, conclui-se pela mudança de maquinário, ou alteração de equipamentos por exemplo, ter-se-á que investir. Porém, se após análise a conclusão for por alteração de método de trabalho, não haverá investimento de capital, pelo menos em princípio. Tanto em um quanto em outro caso, alteram-se os padrões!

Conclui-se, então, que, se todos os padrões da empresa forem revisados de forma constante, seja devido à necessidade de se buscar maior competitividade, seja para corrigir uma anomalia, está-se agregando valor ao padrão. Como agregar valor é o objetivo do controle do processo, então os padrões devem ser melhorados periodicamente, ou por revisões programadas ou por mudanças no processo, ou então para eliminar anomalias ruins. Em todos os casos, está-se praticando a melhoria. Muda-se do P-D-C-A da manutenção (também conhecido como S-D-C-A) para o P-D-C-A da melhoria; define-se um novo padrão e aí se retorna a um novo estágio de rotina.

3.2.6.4 Vantagens da Padronização para as Pessoas

Via de regra, provavelmente por razões culturais, quando se inicia um programa de padronização, enfatizam-se muito as vantagens para a organização como um todo.

Esse é um método pouco eficaz, pois as pessoas não encontrando valores reais, e ou vantagens explícitas para o seu bem-estar, dificilmente interpretarão bem a padronização. Algumas vantagens de ordem geral são inegáveis, conforme CSN (1991), tais como:

- Meio de transmissão de informação;
- Registro da tecnologia da empresa;
- Manutenção e melhoria da qualidade;
- Redução de custo;
- Manutenção e melhoria da qualidade;
- Contribuição social.

Nota-se que, por melhor que sejam as explicações sobre cada tema acima, o leitor, ouvinte ou espectador, terá dificuldade de encontrar os verdadeiros valores que lhe motivem a praticar a padronização no dia-a-dia.

A pergunta que fica no ar pode ser sintetizada como esta: "...e para o meu trabalho o que é que eu ganho ?...".

É respondendo-se a essa pergunta, para os operadores e supervisores (turma do chão de fábrica), que se entendeu encontrar as vantagens propriamente ditas da padronização.

3.2.6.5 Lembretes para Elaborar Padrões

Os gerentes não podem se esquecer de que o padrão é uma ferramenta para uso de quem o executa, e que é também um depósito organizado de informações úteis. Isso é o mesmo que dizer que o padrão deve comunicar com facilidade, simplicidade e precisão. Quando um padrão não atende a estes requisitos, deixa de ser uma ferramenta e passa a ser uma complexidade no processo, e aí..., e as pessoas não obedecem ao padrão.

3.2.6.6 Método para Elaboração de Padrões para Iniciantes

Nas empresas onde a padronização está sendo implantada, e não é prática a participação dos executantes na elaboração do padrão, propõe-se como método de treinamento, o envolvimento de todos os funcionários da unidade.

À medida que as pessoas vão sendo treinadas e passam a ter domínio do processo de elaborar padrão, as fases um e dois desse método deixam de ser necessárias e, automaticamente, os padrões vão sendo elaborados sem maiores dificuldades. Contudo, se elas não entendem no início da implantação da padronização a importância do padrão e do seu

envolvimento na elaboração do mesmo, dificilmente os padrões serão valorizados como ferramenta de trabalho, que elas mesmas produzirão para seus próprios usos.

O método proposto tem por objetivo dar ao supervisor e ao gerente uma seqüência lógica de fases, que, se bem conduzidas, logo no início da implantação, darão às pessoas a consciência de que o padrão, como fase de planejamento (P do P D C A), deve ser elaborado com bases reais (fatos e dados) e participação de equipes.

Isso será possível, se durante o processo de aprendizagem for explorada a capacidade de observação, associação e expressão dos aprendizes.

3.3 Sistema de Padronização

“Sistema”, talvez seja a palavra mais difícil de ser definida. Particularmente, o autor encontra na definição seguinte uma maneira fácil de entender a razão dos sistemas.

Segundo Campos (1992), sistema de padronização é um conjunto estruturado de pessoas e de métodos que se organizam para, através da utilização dos meios disponíveis e selecionados, cumprir missões.

Logo, se a missão é padronizar, então esta missão só será cumprida, se for definido ou estabelecido um sistema de padronização.

Essa sistematização será tão mais eficaz quanto maior for a clareza no inter-relacionamento dos seus elementos e quão mais racional forem suas funções no sistema. Dessa forma, é preciso compatibilizar a escolha e estruturação organizada destes elementos em função da missão a ser cumprida.

Como a missão é padronizar os processos de uma organização, sem discriminação de área e através de pessoas da própria organização, cuja linguagem interna tem que ser uma só e, considerando que esta é uma função gerencial, cujos responsáveis estão organizadamente subordinados ao corpo gerencial diretivo, o sistema de padronização deve, no mínimo, estar composto dos seguintes elementos:

- Elementos e regras de estruturação;
- Elementos e regras de implementação;
- Elementos e regras de avaliação;
- Elementos e regras de correção.

Seguindo-se esse raciocínio, pode-se estabelecer qualquer sistema, desde que conhecida sua missão, e utilizando o próprio ciclo P D C A como orientador.

Dentre os inúmeros sistemas desenvolvidos para uma organização, o de padronização é o mais abrangente. Ele é utilizado em toda a organização e por todos, sem discriminação.

Do presidente ao menos graduado dos colaboradores, todos precisam dominar suas rotinas, fazendo fluir a informação de forma organizada do topo à base e vice-versa, sem complexidade.

O sistema de padronização, que, na verdade, passa a se confundir com o sistema de informação da organização, é que permitirá que todos falem em linguagem própria, uns com os outros, tornando a informação um veículo de comunicação para todo e qualquer nível hierárquico. Assim, o sistema de padronização transforma a informação em comunicação, através dos padrões, do O.J.T. e da estrutura do próprio sistema.

3.3.1 Formação

A padronização, conforme descrito em 3.5, traduz uma parte de algo muito maior que é o TQC.

As organizações que buscam implementar o TQC com seriedade e determinação constituem, neste processo, a figura dos comitês, dentre eles o de nível um, ou melhor, aquele constituído pela diretoria, conforme Miyauchi (1992).

Esse é o comitê diretivo do TQC, de onde emanarão diretrizes e recursos para desenvolvimento e manutenção dos programas da qualidade total, e seu presidente é o presidente da organização.

Embora não seja o objetivo deste trabalho discutir a estruturação do TQC em uma empresa, é de responsabilidade do comitê nível 1 constituir um grupo multi-departamental para conduzir a elaboração do sistema de padronização. A experiência mostrou que, sem a autoridade do presidente e do comitê, grupos de trabalho para serviços de natureza tão abrangentes não saem do lugar.

Eis aí então o primeiro passo para desenvolver os sistemas: ter constituído o comitê de nível um do programa do TQC, que decidirá quem constituirá o grupo de trabalho (G.T. da padronização).

Esse G.T., normalmente, é coordenado pelo escritório do TQC ou centro de promoção do TQC, que é o órgão responsável pela coordenação de implantação do programa TQC.

Assim, a sua formação tem a representação do comitê de nível um através desse coordenador, e cada diretoria indica seus representantes, todos, sem exceção, já iniciados nos conceitos e princípios da gestão pela qualidade total TQC.

Ao grupo caberá desenvolver uma proposta que será analisada pelo comitê de nível um, e, por meio dele, deverá ser divulgada à organização.

O coordenador, além de presidir este grupo, tem a função catalisadora de conhecimentos disponíveis na empresa sobre o assunto, procurando compatibilizar a cultura da organização com as propostas de formação do sistema.

Para o bom desempenho dessa função, é necessário que o coordenador seja secretariado de preferência por representantes dos órgãos já bastante familiarizados com o uso e elaboração de padrões. Nenhuma experiência deve ser abandonada ou desprezada, e sim analisada, no sentido de se descobrirem as razões do insucesso presente ou passado, numa visão ampla, pelo grupo. Esse trabalho será facilitado, se o coordenador, juntamente com alguns elementos do grupo, após a primeira revisão de exposição do assunto, buscar respostas para duas perguntas vitais. São elas:

- Que razões têm dificultado ou até impedido a organização de se padronizar?

Esta pergunta é clássica e, a bem da verdade, contém, em sua resposta, a solução do problema, se for conduzida com técnica e precisão. Em organizações com um número de funcionários muito grande, é importante que todas as camadas hierárquicas participem, por amostragem, em seminários rápidos e específicos, de onde surgirão as respostas que representem a visão da empresa nesse contexto.

Essa fase inicial do grupo é bastante crítica, principalmente, se a empresa já tentou outras vezes se padronizar e falhou. O coordenador, nesse momento, além de contar com o apoio do presidente, tem de ter convicção de que com o advento do TQC, as chances de acertar aumentam consideravelmente. Por isso, a segunda pergunta também é vital.

- Que exemplos de sucesso na implantação da padronização se devem conhecer e que sirvam de referência?

Atualmente, esta pergunta não é difícil de responder, haja vista o número de empresas que estão se padronizando, com o a implantação do TQC e também das normas da série ISO 9000.

Visitar essas empresas é fundamental, principalmente pela troca de experiência e visualização de casos reais. No início dos anos 90, essa fase era quase que impossível de ser realizada, pois estávamos iniciando o TQC no Brasil. Hoje, a situação é diferente, são centenas de empresas com conhecimento e experiência em padronização.

Respondidas essas perguntas, o grupo está preparado para discutir a constituição de um sistema, desde que o coordenador agende as reuniões para esse fim e cumpra rigorosamente o plano de trabalho.

Com base nas respostas da primeira pergunta e nas observações práticas da segunda, o grupo estruturará as condições ideais para a implantação da padronização, concentrando-se nos seguintes pontos:

- Como não é possível, pelo menos economicamente, que todos se dediquem a todos os assuntos, subgrupos serão formados para tratar de tópicos específicos e vitais para um sistema de padronização.
- Cada subgrupo, na data marcada, levará, a consenso do grupo, a sua proposta.
- Os tópicos básicos que constituirão os elementos e regras do sistema serão dispostos em documento, denominado "Manual do Sistema de Padronização".
- Esse manual deverá ser aprovado pelo comitê de nível um e serão documentos oficiais da padronização por toda empresa (não confundi-lo com o manual da qualidade).

Um trabalho desse porte, com grupo multi-departamental, é um tanto quanto desgastante, principalmente, em empresas de grande porte, e pelo o coordenador, de forma específica, alguns cuidados devem ser tomados no sentido de facilitar a condução do grupo. São eles:

- Reuniões com mais de 2h de duração passam a ser enfadonhas e ineficazes.
- Pelo menos duas vezes por semana, o grupo deve se reunir religiosamente para discutir os assuntos agendados.
- Reunião sem agenda é o primeiro passo para o insucesso.
- O Ótimo é inimigo do Bom.
- As pessoas são diferentes umas das outras. Tente conhecê-las e ajudá-las, e elas lhe serão eternamente colaboradoras.

Ainda como sugestão, desta feita para reflexão, citam-se as palavras do Sr. Konosuke Matsushita, conforme Pinto (1992, p. 303), sobre o tema intitulado "Homem-reunião".

Um ponto surpreendente de Konosuke Matsushita é que ao lançar toda uma filosofia empresarial, alicerçada em princípios éticos e morais, ele não permanece num posicionamento olímpico, distanciado das bases. Ao contrário, procura examinar detalhes na busca de uma tradução operacional para seus pensamentos.

3.3.2 Elementos básicos

3.3.2.1 Regras de estruturação

Os elementos e regras de estruturação são a base do sistema sobre a qual, ou melhor, sem a qual o sistema não terá sustentação.

As pessoas envolvidas, em qualquer atividade organizacional, sempre aguardam as orientações para agirem, até que, incorporados seus papéis, dão continuidade e sugerem melhorias pelo domínio da prática e pelo acúmulo de conhecimento dos fenômenos. Assim, é primordial que lhes ofereçam com clareza e objetividade a seguinte base de trabalho:

- Diretrizes sobre aquilo que se propõe como caminho;
- Estrutura de apoio organizacional;
- Padrões básicos;
- Clima de trabalho.

Para o sistema de padronização as coisas não são diferentes; definições como estas, pelo menos, têm que emanar da alta administração, a fim de que todos possam agir numa mesma direção.

a) Diretrizes básicas - As diretrizes básicas, no caso padronização, no mínimo deverão dar aos envolvidos a perfeita noção do papel de cada um na condução da padronização propriamente dita. Fazem parte delas os seguintes tópicos:

- Responsabilidades dos níveis hierárquicos;
- Sobre a estrutura de apoio organizacional;
- Comitês e Escritórios;
- Regras para participação junto a entidades externas.

b) Estrutura de apoio organizacional - Uma vez definida pelas diretrizes básicas sobre uma estrutura de apoio organizacional, o tópico, com o mesmo título, deve estabelecer os regimentos desta estrutura, que são normalmente compostas por comitês e escritórios de padronização. Devem constar dos regimentos (tanto para comitês quanto para escritório) os seguintes itens :

- Finalidades;
 - Princípios De Formação;
 - Atribuições;
 - Estrutura de funcionamento.
-

Conforme CSN (1991), a quantidade de formação de comitês e escritórios difere de empresa para empresa em função da sua natureza, do seu negócio, da sua organização e distribuição geográfica, do seu porte produtivo etc... Porém, uma coisa é comum em todo e qualquer tipo de organização: a necessidade de descentralizar o controle da padronização, ou seja, já não se pode conceber um órgão único responsável pela padronização como os antigos O&M e departamentos de normas e padrões. Cada unidade de negócio é que responde pelos seus processos. São seus gerentes e colaboradores que respondem pela padronização, embora o sistema da empresa seja um só.

Dentro dessa visão descentralizadora, os escritórios de padronização têm um papel decisivo no processo na padronização, e, por isso mesmo, não devem ser utilizados como órgãos da burocracia, mas sim, como órgão de apoio técnico. O bom funcionamento desses órgãos dependerá, portanto, das pessoas que o compõem, que, se não forem bem treinadas no domínio total do sistema e não preencherem um mínimo de requisitos, poderão comprometer o desempenho dos mesmos.

c) Padrões básicos - O terceiro elemento dessa fase de estruturação do sistema refere-se aos padrões básicos, ou seja, padrões que ensinam a fazer padrões.

São eles que darão uniformidade à elaboração dos padrões e ao seu gerenciamento, criando uma linguagem única por toda a empresa, além de facilitar a leitura e a interpretação dos padrões, dando rapidez para localizar uma informação e facilidades à utilização por funcionários quando trocam de posto de trabalho ou quando prestam serviços em diversos locais, como é o caso dos profissionais da manutenção e do controle de qualidade.

Tentar penetrar em uma informação sem uma noção de sua estrutura é como ir a uma biblioteca e procurar nas prateleiras por um determinado livro sem nenhuma referência. Só pela compreensão da estrutura e da organização da informação é que podemos extrair valor e significado.

É preciso tornar a informação o mais cristalina possível, para todos os níveis e por todos os níveis hierárquicos da organização. Isto é o mesmo que dizer “precisa-se transformar a informação em conhecimento”. Mas, quando não se sabe organizar as informações...!?

Os padrões básicos são formas distintas de organizar a informação e regras gerais para facilitar os procedimentos de gerenciamento dos padrões elaborados. Eles orientam no como pendurar a informação nos padrões. São em última análise os unificadores de linguagem e de procedimentos no que toca a elaboração e gerenciamento de padrões.

Alguns padrões básicos são, inquestionavelmente, necessários em qualquer tipo de organização, CSN (1991). Quanto ao conteúdo desses padrões, que também variam de

organização para organização, é preciso muito cuidado na sua elaboração pois a linguagem não deve causar dúvida, e as informações e regras não podem criar uma camisa de força e nem tolher a criatividade, embora um mínimo de informações já universalizadas devem ser parte dos mesmos.

Vale ressaltar que os padrões básicos, como qualquer padrão, devem ser revisados de forma constante e o seu conteúdo totalmente dominado pelos membros dos escritórios de padronização.

Os padrões básicos são tão importantes, na organização de um sistema de padronização, que devem ser homologados pelo presidente.

d) Clima - O quarto e último elemento dessa fase é o clima para a padronização. Embora correto o ditado de que a propaganda é a alma do negócio, isto não é o bastante no caso em questão, por duas razões muito simples.

Primeiro, ao se adotar o TQC como sistema de gerenciamento, compromete-se com o P D C A. Nesse caso, deve-se então gerenciar o clima pelo método P D C A.

Segundo, que a propaganda vende o produto só na primeira vez. As demais vendas vão depender do grau de satisfação dos clientes, o que vale dizer, da qualidade.

A propaganda pode ser vista como parte do planejamento, do clima, e não confundida com ele. Isso leva à compreensão da necessidade de se estabelecer e manter um clima favorável à padronização, e, para que isso aconteça, o clima deve ser encarado como um processo e, por conseguinte, como tal gerenciado, ou seja : gerentes em todos os níveis devem estabelecer itens de controle para o clima da padronização.

Ainda que cada unidade de uma organização tenha características próprias e também seus problemas específicos e, portanto, ações e planos para o clima diferentes, quando da elaboração do sistema de padronização, um plano contendo as ações mais elementares deve fazer parte do sistema, facilitando o início da estruturação desse processo pelas unidades.

3.3.2.2 Demais elementos do sistema

Definidos os elementos e regras de estruturação, o passo seguinte é levar a todos, na empresa, o conhecimento necessário para a implementação da padronização, estabelecendo, portanto, os meios para que isso ocorra. Nesse momento, dois pontos são fundamentais:

- A educação e o treinamento de todos no sistema.
 - A operacionalização, ou melhor, a implementação propriamente dita nas unidades.
-

Os próximos passos são as avaliações, tanto dos padrões como do sistema, o que deve ser feito por verificações e auditorias.

As auditorias, por equipes independentes, as verificações, pelo próprio supervisor. Em ambos os casos, o que se busca é a confirmação de que os padrões estão sendo cumpridos e que o sistema está sendo implementado.

Finalmente, como último elemento do sistema, estão as correções necessárias ao próprio sistema, ou melhor, aos seus elementos e regras. Este momento deve ser pensado, quando da elaboração do sistema, preferencialmente através de seminários semestrais, onde serão discutidos os principais problemas e melhorias propostas. (CSN, 1991).

O leitor, a esta altura, deve estar questionando por que o assunto relativo aos elementos estruturais foi tão mais extenso que os demais.

Não é questão de mais ou menos importância, todos são partes do P D C A. Todos são importantes, porém, sem o planejamento, todo o resto perde o sentido, além do que todos os demais elementos são de uma outra forma já conhecidos de todos. Via de regra, o que acontece é não ter sido definido exatamente as diretrizes, a estrutura, os padrões básicos e o clima, e isto é a base do sistema, sem o qual todo o resto perde o sentido.

Entretanto, outros elementos têm seus papéis muito bem definidos em qualquer sistema que envolva a preparação de pessoas. São mais comuns e praticados nas empresas, mesmo antes do advento do TQC e, por isso, fazem parte também do sistema de padronização. Ainda que desnecessário dissertá-los, serão feitas algumas observações de ordem prática, como as que se apresentam no capítulo cinco, voltadas especificamente para o assunto em questão e fruto da implementação da padronização na CSN.

3.4 Aspectos relevantes da implementação do sistema de padronização para obtenção de resultados consistentes

O resultado mais consistente, que se pode esperar da padronização, é o domínio das tarefas associado à disciplina de cumprir os padrões. Isso passa também por um processo de melhoria contínua ou seja, as fases de educação, treinamento, operacionalização, correção, verificação/auditoria e liderança situacional também evoluem de forma planejada e sistêmica.

3.4.1 Quanto à educação

- O conteúdo da educação (curso em sala de aula) deve ser diferenciado para os diversos níveis hierárquicos.
- Para cada nível devem ser preparados, com auxílio pedagógico, os planos de curso.
- O ideal é que o chefe seja o instrutor do subordinado, e que a equipe só seja educada após o chefe tê-lo sido.
- A educação, em nível de executante, deve ser a mais realista possível. Isto é, informa-se com muita simplicidade o mínimo necessário, e sempre compatível com o nível instrucional do grupo.
- Toda e qualquer ação de capacitação deve ter uma avaliação de aprendizagem.
- A avaliação, necessariamente, deve abordar todos os elementos do sistema.
- Se possível, os instrutores devem ter uma preparação pedagógica.
- O pessoal que constituirá os escritórios de padronização deverá ter uma educação muito mais aprofundada que os demais, pois serão eles os especialistas em padronização na empresa.
- Para os operários da fábrica, são recomendáveis cursos em módulos de 2 h/dia no máximo. O pessoal de chão de fábrica não tem o costume de ficar sentado em sala de aula durante 8h!
- As pessoas devem saber antecipadamente do curso que farão: títulos, conteúdo, objetivo, data, local, instrutores, carga horária e etc. Assim, demonstram-se planejamento e respeito pelo empregado, dando-lhe tempo útil para programar-se.

3.4.2 Quanto ao treinamento

- Todo treinamento deve ser feito no local de trabalho, sempre que possível. Treinamento é fundamental, sem ele não há capacitação.
- Assim como na educação, o treinamento deve ser avaliado e registrado.
- O supervisor é o responsável pelo treinamento do executante.
 - O executante não deve ser treinado em coisa que não lhe diz respeito.
 - Para todo e qualquer padrão tem que haver treinamento.
 - Tanto na educação como no treinamento, o centro do processo é o aprendiz e não o instrutor.

3.4.3 Quanto à operacionalização

- Análise das Prioridades.
 - Padronizar o trivial desmoraliza o sistema.
-

- Sem um plano de operacionalização compatível com a análise das prioridades, os resultados custarão a aparecer, e isto pode ser desanimador.
- As melhorias e os resultados da padronização, devem ser medidos e divulgados sempre que possível.

3.4.4 Quanto à correção

- Os escritórios de padronização são os maiores catalisadores de sugestões.
- As correções devem ser adotadas por consenso, no que se refere aos elementos do sistema, e os escritórios devem consultar suas unidades para tal.
- Semestralmente, seminários específicos para o pessoal dos escritórios de padronização devem ser realizados para discussão dos temas mais polêmicos no período.
- Assim como o padrão deve ser revisto o sistema de padronização também precisa de revisão. Os sistemas não são eternos.

3.4.5 Quanto à verificação e auditoria

O supervisor faz as verificações rotineiras, enquanto as equipes independentes fazem as auditorias.

Na verificação rotineira, assim como na auditoria interna, dois são os objetivos:

- a - Cumprimento do Padrão.
- b - Implementação do sistema.

Na verificação dos padrões, em função dos acontecimentos diários e com uma simples tabela de gerenciamento, o supervisor avalia toda a sua equipe, quanto ao cumprimento dos padrões, sem muito esforço, em espaço de tempo relativamente curto. Nesse momento, o supervisor não está preocupado com detalhes inerentes à elaboração do padrão, mas se o padrão está sendo cumprido ou não e por quê.

As ações corretivas, muitas vezes, são tomadas imediatamente. No entanto, quando o caso exige solução mais planejada revisa-se o padrão, retreina-se o funcionário ou designa-se uma equipe para solucionar o problema.

A verificação rotineira do cumprimento do padrão é uma ação incorporada ao dia-a-dia do supervisor. À medida que a equipe vai ficando mais habilitada e os problemas vão sendo resolvidos, o supervisor passa mais tempo buscando melhorias do que verificando padrões.

Já a verificação rotineira da implementação do sistema, apresenta-se de uma forma mais estruturada e progressiva. Estruturada por regras, que orientam mais objetivamente a avaliação dos elementos do sistema, e progressiva, porque deve partir do simples para o complexo.

Essa não é uma verificação de período diário, conforme veremos a seguir, e normalmente é negligenciada nas empresas. Contudo, é ela uma forma transparente e eficaz de se promover o crescimento do sistema de padronização nas organizações.

Enquanto na verificação rotineira, o supervisor é o responsável em buscar os fatos do dia-a-dia, na auditoria interna a responsabilidade passa para a figura do auditor, que busca, através de evidências objetivas, avaliar a correspondência entre as medidas planejadas e a implementação das mesmas.

A auditoria interna é formal, documentada e executada por pessoas habilitadas e sem vinculação direta nas unidades em avaliação, de modo a assegurar a independência e imparcialidade da atividade.

Não necessariamente precisam cobrir todo o sistema de uma só vez. É uma ferramenta adequada para demonstrar os ajustes e implementações necessárias ao sistema em questão, através do levantamento das não conformidades e desvios existentes.

Por ser uma atividade formal e documentada, é desenvolvida com base em regras preestabelecidas e registros dos pontos não conformes.

Ainda que não seja objetivo deste trabalho discorrer sobre auditorias, é importante frisar que todas as etapas de uma auditoria devem ser cumpridas para assegurar desempenho satisfatório ao processo. São elas:

- Análise preparatória.
- Planejamento e Programação.
- Reunião inicial.
- Auditoria.
- Reunião final.
- Relatório da auditoria.

Normalmente, essas auditorias são lideradas pelo Escritório de Promoção do TQC e compostas por uma equipe de no máximo três auditores preparados (de preferência qualificados) e nivelados, quanto aos critérios adotados para a avaliação de itens do sistema de padronização.

4 METODOLOGIA APLICADA

Nesta pesquisa, optou-se por utilizar a metodologia de estudo de caso, pois, entendeu-se ser ela a mais adequada para trabalhar o assunto tratado neste trabalho. O estudo constou de quatro fases. Na primeira, realizou-se o seu planejamento acadêmico. Na segunda, foi elaborada uma revisão de literatura sobre o tema enfocado. Na terceira, foi realizado o trabalho de campo propriamente dito. E na última, foi redigida a versão final da monografia.

Quanto ao trabalho de campo, ele visou a possibilitar a coleta de informações para a realização de um diagnóstico da atual situação do sistema de padronização de policiamento ordinário da Polícia Militar da Paraíba, sob a ótica daqueles que a comandam no aspecto estratégico, de comandamento e aqueles que executam os serviços propriamente dito.

Optou-se por auscultar um considerável universo das duas Unidades Operacionais da capital paraibana, aqueles que são responsáveis pelo serviço de policiamento rotineiro, ou seja, uma amostra de 150 policiais militares, através de um questionário semi-estruturado.

Também foram realizadas entrevistas abertas no plano de comandamento dos Batalhões Operacionais da capital e estratégico, com os Exmo^{os} Srs.Cmt. Geral da PMPB e último com o Sr. Cmt. do Centro de Ensino da Corporação, sendo todos os atos realizados pessoalmente por este Oficial Aluno.

A análise dos resultados foi procedida após análise estatística descritiva dos dados, apresentados posteriormente tanto sobre a forma de gráficos com o auxílio do software Microsoft Excel.

No questionário montado, foram feitas 11 perguntas semi-estruturadas numa seqüência pretensamente lógica e com uma linguagem clara e objetiva. Tais indagações cobriram os seguintes aspectos: o perfil (posto ou graduação, tempo de serviço e escolaridade), funções desempenhadas, atividades desenvolvidas com maior freqüência, sobre linguagem técnica operacional dos questionados, confiança nos seus Cmts. quando em ocorrência de fatos operacionais negativos para Corporação, existência ou não de metas a cumprir durante jornadas de trabalho, bem como sistema de padronização de trabalho, aspectos importantes e incondicionais para a melhoria do desempenho dos serviços PM e da verificação da necessidade real de uma padronização (doutrina) de trabalho para a PMPB

No âmbito de Comandamento das OPMs Operacionais e Estratégia (Cmt. Geral da PMPB), foram abordadas as temáticas de visão atual da criminalidade e seu combate no Estado da Paraíba e suas perspectivas futuras; existência ou não de mecanismos de educação, treinamento, avaliação de condutas operacionais da tropa, programas de redução de erros operacionais, empirismos e achismos, além da possibilidade de entendimento da necessidade de uma padronização das ações de policiamento ordinário na Corporação.

No que se refere às questões de padronização e ensino, foi realizada entrevista com o Comando do Centro de Ensino, sobre uma possível implantação, participação e cooperação na sua possibilidade de implantação e até mesmo da contextualização dos Procedimentos Operacionais Padrão em grades curriculares nos Cursos de Formação naquele Centro de Ensino.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O tratamento estatístico do estudo foi realizado por meio do aplicativo Excel 2000 (planilha eletrônica), incluindo a montagem do banco de dados, cálculo de frequências das respostas, médias aritméticas, e proporções, dentro do conjunto; além da construção de tabelas e gráficos para apresentação dos principais resultados.

O questionário realizado, bem como as entrevistas realizadas foram tecnicamente suficientes para a análise dos dados, os quais são apresentados em gráficos, sendo acompanhados de seus respectivos comentários.

5.1 Entrevista com o Comandante Geral da PMPB

Em consequência dos tópicos da entrevista, listam-se abaixo os comentários do Exmo. Sr. Comandante Geral da Polícia Militar da Paraíba, quanto ao tema em discussão e análise; entre outras informações importantes e relevantes para este trabalho, quais sejam:

- Afirma o Exm^o Sr Comandante Geral que a sociedade paraibana encontra-se atualmente em condição privilegiada, no que se diz respeito ao baixo e controlado índice de criminalidade existente no Estado;
 - Informa que tem total e irrestrito apoio do Secretário de Segurança Pública e Defesa Social, bem como do Exmo. Sr. Governador do Estado, quanto aos investimentos na Corporação, aquisição de novas viaturas e armamento para a atuação preventiva e repressiva, além de investimentos voltados para o policiamento turístico;
 - Diz estar satisfeito com a interação profissional com a Polícia Civil do Estado, o que tem contribuído com a melhoria da prestação de serviços junto à população, com respostas imediatas quando de cometimentos de crimes contra a pessoa e patrimônio;
 - Que em relação a existência de mecanismos de treinamento, educação, controle e avaliação de condutas operacionais de sua tropa, no que se refere ao policiamento ordinário, informa que sua Corporação, no que se atine à instrução e atuação de sua tropa, segue o empirismo de seus Oficiais, através de manuais e ensinamentos de outras
-

Corporações, o que leva a sua tropa, a um não direcionamento nas suas ações cotidianas em termos de padronização;

- Informa a inexistência de mecanismos de avaliação preventiva das condutas de sua tropa operacional;
- Afirmou que a PMPB não possui doutrina específica de policiamento ordinário e que, por tal razão, na maioria das vezes, o imprevisto técnico operacional prevalece;
- Finalmente, o entrevistado entende ser de suma importância e urgente, um despertamento para a criação de uma doutrina própria de trabalho para a PMPB, com vistas a uma padronização dos serviços prestados à sociedade paraibana.

5.2 Entrevista com o Sr. Cmt. do 1ºBPM

Baseando-se na entrevista proporcionada pela citada autoridade, listam-se a seguir as principais observações:

O Sr. Cmt. do 1ºBPM afirma que as condições de trabalho de sua OPM não são as ideais, pois conta com uma frota de viaturas com mais de quatro anos de uso e em quantidade reduzida para um policiamento preventivo ideal, armamento obsoleto e condições de trabalho administrativo precárias, porém considera os índices de criminalidade na sua área de atuação, aceitáveis e em níveis controlados;

O entrevistado salienta sobre o papel negativo da imprensa falada, que realiza um “terrorismo” inexistente perante a população;

Comenta da necessidade de descentralização de seu Comando de OPM, que conta atualmente com 1.600 policiais militares, divididos em Companhias, mas vê dificuldades de fiscalização e acompanhamento das atividades, além de desfavorecer a atribuição de responsabilidades e cobrança de resultados, além da necessidade de criação de OPMs Especializadas, tipo; Batalhão de Choque e Batalhão de Trânsito;

Afirmou, ainda, que em relação ao treinamento e instruções operacionais de sua tropa operacional, são raras, e quando são realizadas, ocorrem através do Centro de Ensino da PMPB, sendo inclusive em casos esporádicos, pois o Centro de Ensino já conta com suas funções de ensino de formações;

Ressaltou que sua tropa atua preventiva e repressivamente, de forma empírica, no que se refere a padronização de ações, através de práticas operacionais copiadas de outras Polícias Militares, apesar de contar com Oficiais e Praças possuidores de vários cursos na área;

Disse que combate os erros operacionais, através de ações administrativas, tipo; Sindicâncias, IPMs e outras formas;

Salientou não possuir doutrina própria de policiamento ordinário que vise a padronizar as ações de sua tropa e entende ser importante a criação de um programa de instrução que vise a uma igualdade e padrão.

5.3 Entrevista com o Sr. Cmt. do 5ºBPM

Foram coletadas as seguintes informações do entrevistado:

Afirmou que, na sua área de atuação, os índices de criminalidade estão em níveis e patamares aceitáveis, estando satisfeito com a atuação repressiva de sua tropa, quer seja fardada, seja a partir do seu Serviço de Informações, que têm feito inúmeras prisões;

Também afirmou a necessidade de OPMs Especializadas para apoio e saturações de áreas de maiores índices de criminalidade;

Salientou sobre a existência de instruções técnicas operacionais, a partir de seus Oficiais em relação à sua tropa, isto ocorrendo no início das jornadas de trabalho, mas que a maioria de tais instruções são concentradas no Centro de Ensino da Corporação;

Explicou sobre a existência do empirismo de seus Oficiais, quando nas instruções técnicas operacionais, o que atrapalha a operacionalização de sua OPM;

Acentuou a necessidade de uma padronização doutrinária das ações de sua tropa que vise uma melhor prestação de serviços junto à população de sua área.

5.4 Entrevista com o Sr. TC PM Cmt. do Centro de Ensino da PMPB

Comentou sobre a disponibilização do Centro de Ensino para um possível programa de treinamento e educação que vise a uma padronização de ações de policiamento ordinário, através de condições de instrução, tipo salas de aula, data show, local para oficinas de instrução, materiais, etc;

Que, para uma possível implementação dos Procedimentos Operacionais Padrão, possui Oficial e Praças com conhecimentos diversos e com condições de atuarem como técnicos de um possível programa e o Centro de Ensino tem total condição de coordenação e implantação dos Procedimentos Operacionais Padrão, caso seja implantado;

Vê com bons olhos a implantação do POP, inclusive agregando-o, caso seja viabilizado, nas grades curriculares dos cursos de formação naquele Centro.

5.5 Questionário realizado junto à tropa do 1º e 5ºBPM, com totalidade de 150 policiais militares

1ª QUESTÃO:

Apresentação e avaliação dos dados referentes à verificação dos questionados, sobre sua identificação de seu Posto ou Graduação.

Durante a análise dos questionários, verificou-se a existência de oito Oficiais e 142 Praças, correspondendo à percentagem de 5,33% e 94,5%, respectivamente.

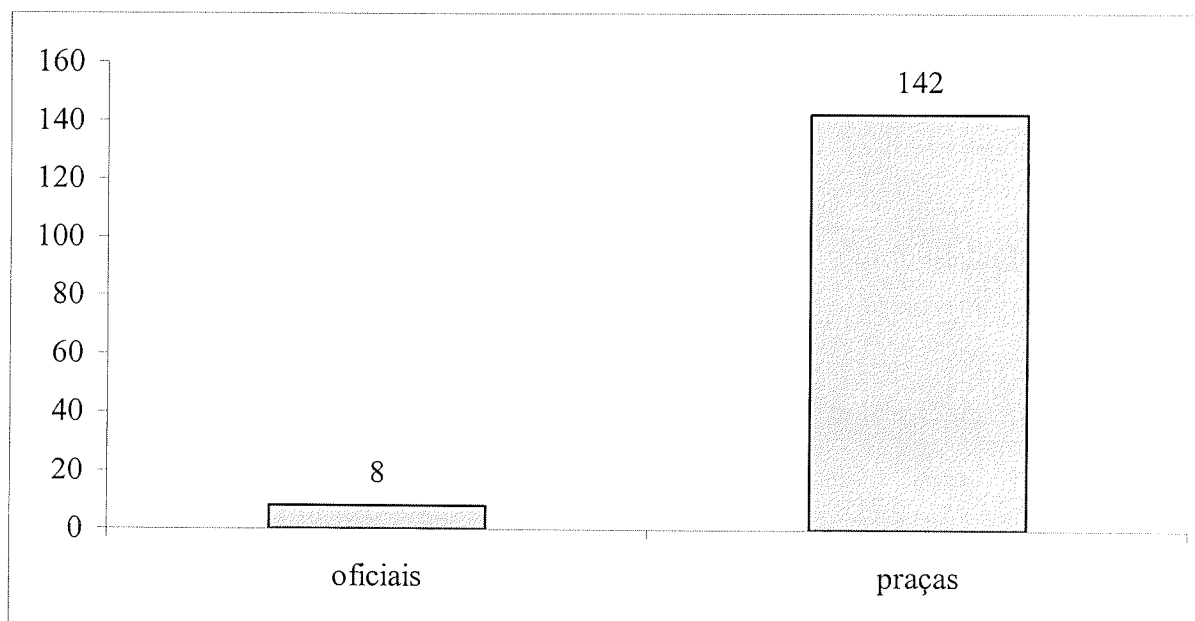


GRÁFICO 1 – Oficiais e Praças

2ª QUESTÃO:

Apresentação e avaliação dos dados que verificaram o tempo de serviço prestado à Corporação, ressaltando que do quantitativo de 150 PMs, percebemos que 41 PMs contam entre um a dez anos de serviços prestados à Corporação, com percentual de 27,5%. Entre onze a vinte anos, observamos o total de 77 PMs, percentual de 51,5% e de 21 a 30 anos, o quantitativo de 32 PMs, com percentagem de 21,5%.

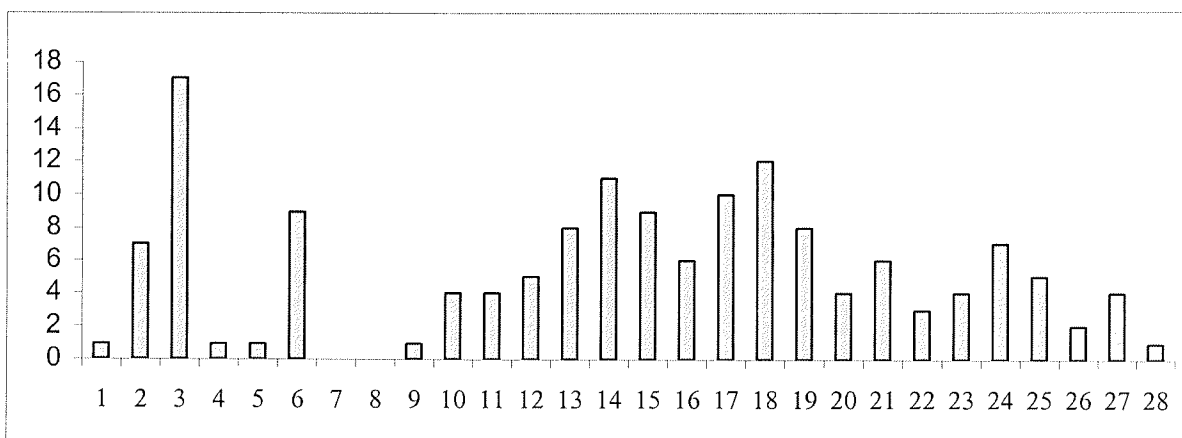


GRÁFICO 2 – Tempo de serviço

3ª QUESTÃO:

Apresentação e avaliação dos dados que verificaram o grau de escolaridade dos questionados, sendo identificado, que da sua totalidade, 26 PMs possuem o ensino fundamental, percentual de 17,5% . Com o ensino médio, com percentagem de 68%, 102 PMs e possuidores de formação superior, o total de 22 PMs, perfazendo o percentual de 14,5%.

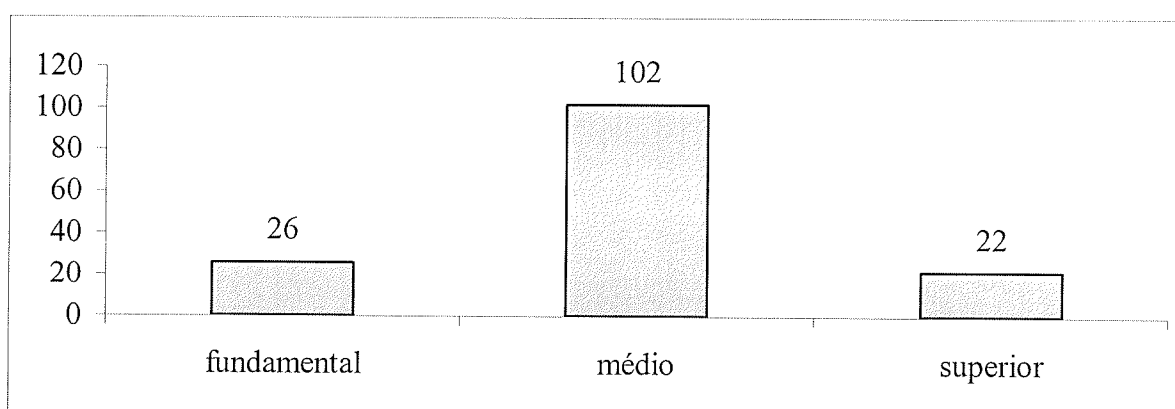


GRÁFICO 3 – Grau de escolaridade

4ª QUESTÃO:

Apresentação e avaliação dos dados que verificaram quais as funções operacionais desempenhadas pelos questionados nas suas Unidades de trabalho, sendo que quatro PMs atuam no serviço de emergência 190, percentual de 2,5%. No serviço de escoltas de presos, percebemos sete PMs, com percentagem de 4,5%. Em postos fixos foram evidenciados 29 PMs, com 19,5%. No serviço de policiamento a pé, observamos quinze PMs, com dez por

cento. Na atividade de rádio-patrolhamento motorizado, foram 59 PMs, com percentagem de 39,5% e diversas outras funções, 36 PMs, perfazendo 24%.

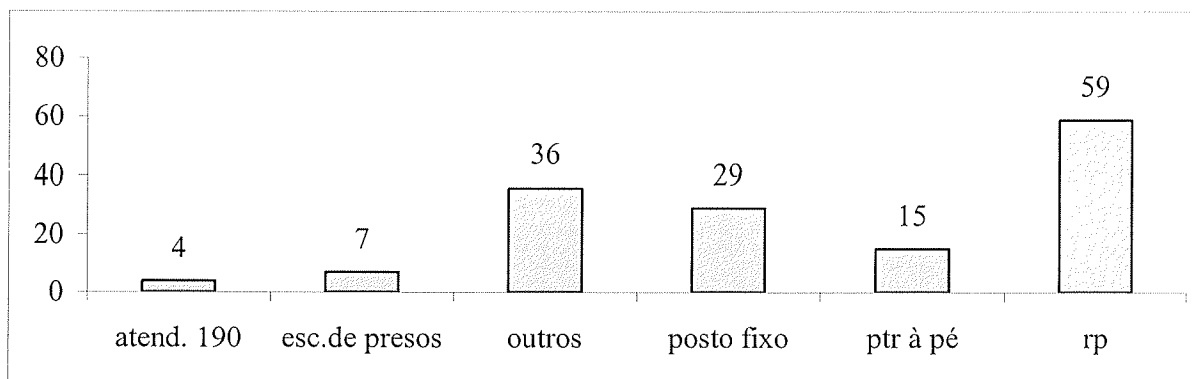


GRÁFICO 4 – Funções operacionais desempenhadas

5ª QUESTÃO:

Apresentação e avaliação dos dados que verificaram quais as modalidades de policiamento ordinário mais utilizadas pelos questionados no seu dia-a-dia, ficando claro que 23 PMs atuam realizando abordagens táticas durante sua atividade policial, sendo um percentual de 15,5%. Na realização de bloqueios policiais, somente dois PMs, sendo 1,5%. No atendimento de ocorrências de desinteligência, foram 18 (dezoito) PMs, com percentual de doze por cento. Com o uso de escalonamento de uso de força. Percebemos somente quatro PMs, 2,5%. Na atividade de patrulhamento motorizado de rotina, observamos 67 PMs, com percentagem de 44,5% e em outras frentes de serviço 36 PMs, com percentual de 24%.

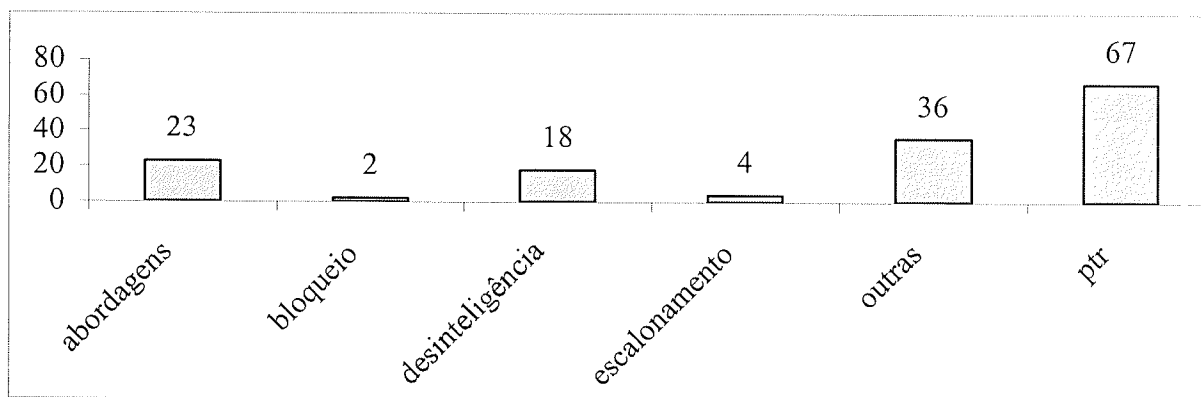


GRÁFICO 5 – Modalidades de policiamento ordinário

6ª QUESTÃO:

Apresentação e avaliação dos dados que verificaram a existência ou não de uma mesma linguagem técnica operacional entre a tropa, bem como seus Comandantes imediatos, observamos a inexistência de consenso entre treze PMs, sendo 8,5%. Opinaram sobre a existência de uma mesma linguagem técnica operacional, como somente a minoria, o quantitativo de 42 questionados, com percentual de 28%. Sendo apenas sua equipe de serviço, foram quinze PMs, com dez por cento. Sendo somente em instrução, observamos 48 PMs, com percentagem de 32% e afirmando sobre a existência de uma só linguagem técnica operacional entre a tropa e Cmts. imediatos, observamos 51 entrevistados, com percentagem de 34%.

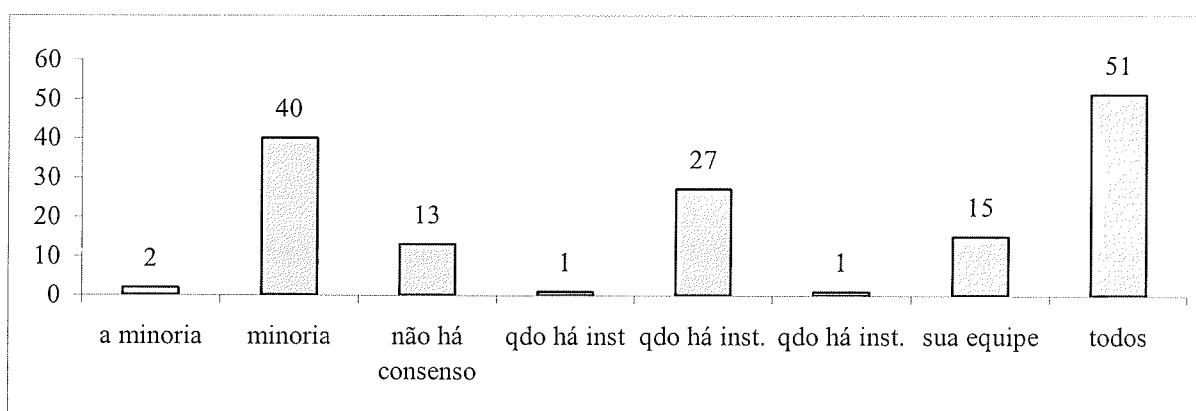


GRÁFICO 6 – Linguagem técnica operacional

7º QUESTÃO:

Apresentação e avaliação dos dados que verificaram também, a confiança ou não dos questionados, quanto aos seus Comandos de OPMs, quando na ocorrência de fatos operacionais com repercussões negativas, ficando claro, que não há confiança alguma dos entrevistados, na totalidade de 23 PMs, com 15,5%. Relacionando com a modalidade da ocorrência e do local em que os entrevistados trabalhem, confirmou-se 38 PMs, 25,5%. Afirmando sobre a dependência da personalidade do Comandante da OPM em que aconteça os fatos, foram 48 entrevistados, com percentagem de 32% e afirmando total confiança em seus Comandantes quando em ocorrências de fatos operacionais com repercussões negativas, 41 dos entrevistados, sendo 27,5%

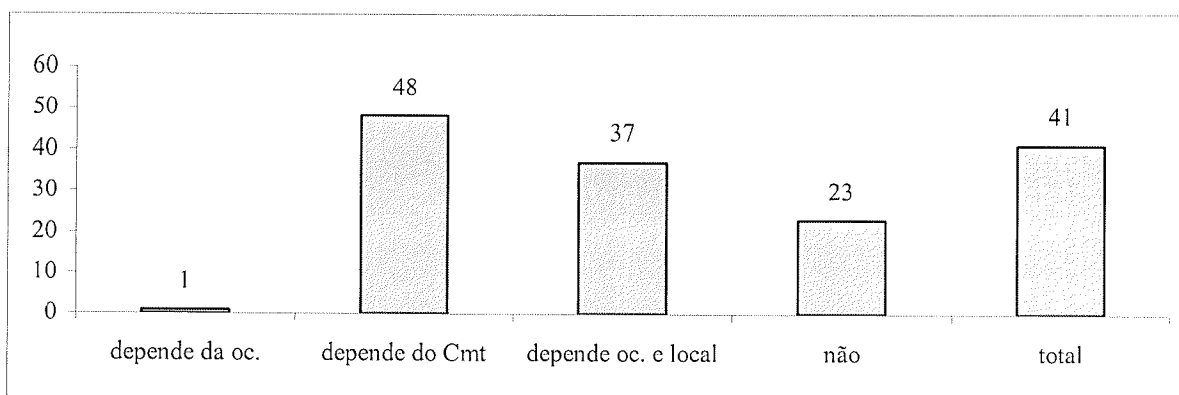


GRÁFICO 7 – Confiança quanto ao comando

8º QUESTÃO:

Apresentação e avaliação dos dados que verificaram junto aos policiais questionados, se quando no início de suas jornadas de trabalho, têm conhecimento do que fazerem, bem como se são repassados missões e objetivos a cumprirem durante o trabalho policial, sendo concluído entre os policiais militares, que trinta, vinte por cento, não têm conhecimento específico do fazerem e metas a cumprirem e afirmativamente foram 120 PMs, com percentagem de oitenta por cento.

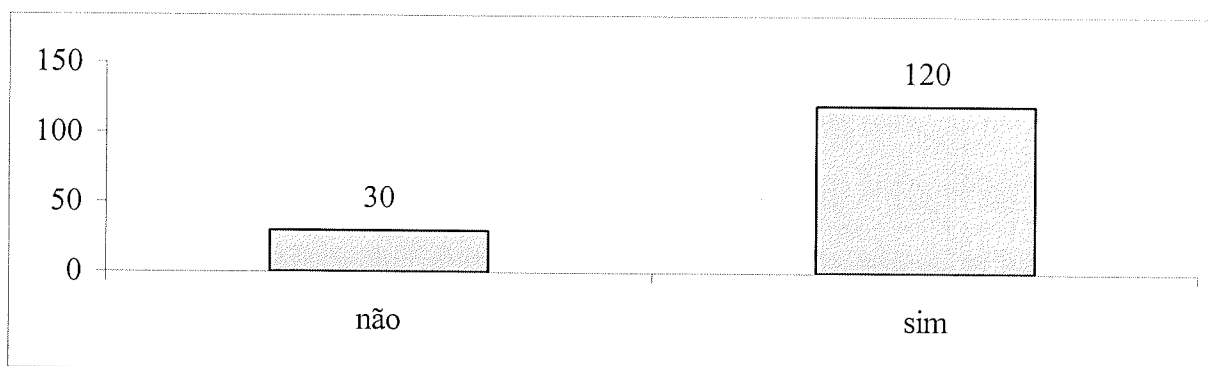


GRÁFICO 8 – Conhecimento do que fazer

9º QUESTÃO:

Apresentação e avaliação dos dados que verificaram junto aos policiais questionados sobre a existência de uma padronização doutrinária empírica ou até mesmo formal, sendo percebido que 136 PMs não têm conhecimento de tal, percentual de 90,5% e somente quatorze afirmaram sobre o conhecimento formal de uma doutrina operacional, 9,5%

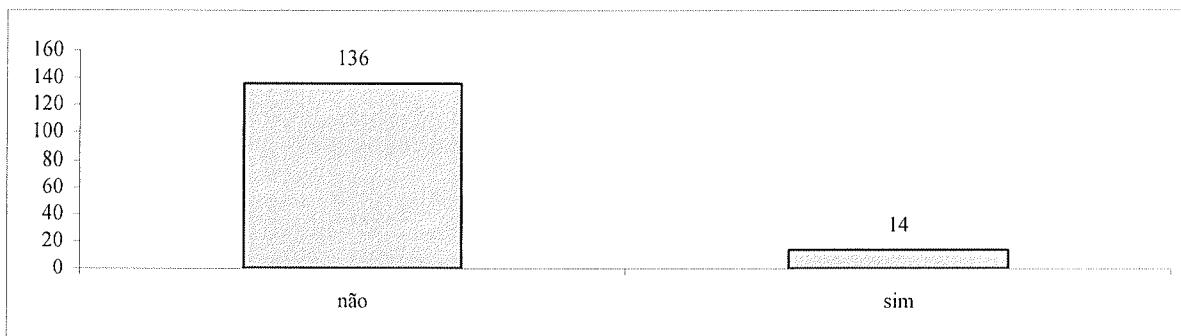


GRÁFICO 9 – Resistência de padronização doutrinária

10º QUESTÃO:

Apresentação e avaliação dos dados que verificaram as necessidades prioritárias para a melhoria do desempenho dos serviços prestados pelo questionados no âmbito de policiamento ordinário, sendo ressaltado que 26 entrevistados mencionaram sobre o melhor interesse profissional para a melhoria do desempenho dos serviços prestados, 17,5%. Sobre os meios materiais como fator de melhoria de desempenho profissional, foram 41 PMs, percentual de 27,5% . Para tal melhoria, somente doze entrevistados, oito por cento, ressaltaram sobre necessidade de mais instruções técnicas operacionais e 71 PMs, 47,5%, afirmaram sobre a necessidade de uma padronização de trabalho para uma melhoria no desempenho de suas funções policiais.

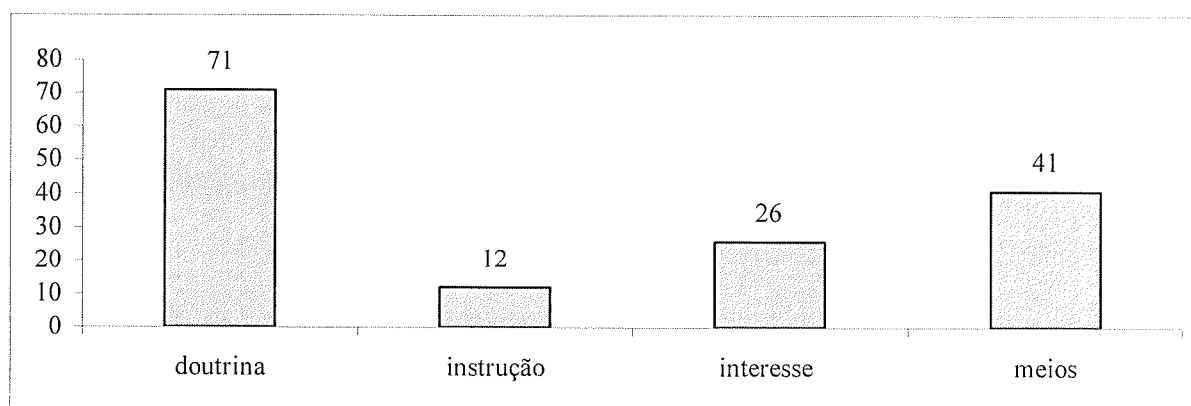


GRÁFICO 10 – Melhora no desempenho dos serviços

11º QUESTÃO:

Apresentação e avaliação dos dados que verificaram entre os questionados, a necessidade da PMPB padronizar suas ações através de uma doutrina específica de policiamento ordinário, dezesseis entrevistados afirmaram ser impossível padronizar ações de

policiamento ordinário, percentual de 10,5%. Com afirmação de mais uma “invenção de moda”, foram três PMs, percentual de dois por cento . Na dúvida da necessidade de padronizar ações na PMPB, foram dezesseis entrevistados, percentagem de 10,5% e concordando plenamente numa padronização como ferramenta de qualidade par uma melhor prestação de serviços policiais militares, foram 115 entrevistados, com percentual de 76%.

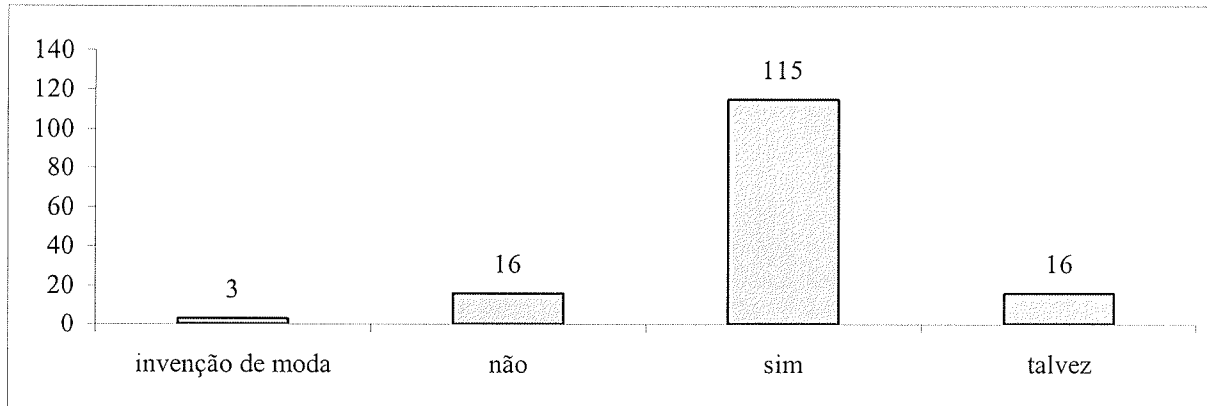


GRÁFICO 11 – Necessidade de padronização

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusão

A implementação da gestão pela qualidade total não tem uma fórmula definida, cabendo aos administradores da organização definirem estratégias e táticas compatíveis com suas realidades. Entretanto, os princípios básicos, os fundamentos filosóficos e o método de gestão são únicos, inserindo-se aí a padronização.

Entende-se que, sem padronização, não exista o TQC.

É como uma casa, um edifício, cuja construção sólida e segura depende de vigas e colunas.

Dimensionar este conjunto estrutural adequadamente requer conhecimento científico dos fatos relativos à obra, no seu sentido amplo, que vai desde o domínio do solo até aos requintes da fachada. Assim, pode-se dimensionar com precisão, evitando-se desperdícios pelo superdimensionamento, ou então, ao contrário, por em risco todo o empreendimento devido a um subdimensionamento.

A implementação da padronização sob a ótica do TQC, conforme apresentado neste trabalho, permite concluir, principalmente quanto à relação padrão, padronização e sistema de padronização, nos seguintes pontos, observados como fatos reais:

- Padrões são elementos de referência e como tais devem ser entendidos e elaborados, considerando-se não só a variabilidade inerente a qualquer atividade, como também o grau de maturidade e de educação do usuário.
 - Eles não devem ser tão flexíveis que permitam ações diametralmente opostas e nem tão rígidos que causem temores na sua utilização.
 - Por serem ferramentas imprescindíveis ao domínio da rotina, devem ser conseqüentemente dominados pelos usuários, o que só é possível de se certificar, desde que ações de treinamento e de verificação sejam realizadas sistematicamente. Em caso contrário, transforma-se em registros de informações sem valor.
 - Como fruto do consenso, os padrões são objetos de debates intensos, e nem sempre a sua forma final, firmada sobre prosas e tabelas, figuras e fórmulas, traduz-se em práticas uniformes e eficientes. São elementos dinâmicos e como tal deve ser entendido e praticado.
-

- Como o processo que é, a padronização deve ser gerenciada, caracterizando-se aí a necessidade de planejamentos, verificações, e melhorias contínuas. Trata-se portanto de planejar, verificar e melhorar continuamente as seguintes fases:

.Elaboração do padrão;

.Treinamento e cumprimento do padrão.

- Por se tratar de uma função gerencial indelegável, a padronização deve ser entendida e assimilada como valor de gestão pelos gerentes das unidades gerenciais básicas, a despeito de se tornar uma força burocratizante na organização, haja vista a profunda transformação de atividades e comportamentos que ela provoca, principalmente por se tratar de um movimento que capta a experiência coletiva de trabalho diário compartilhado por grupos. Muda-se do individualismo para o trabalho em equipe.

- Considerando-se que o usuário do padrão é um ser humano que tem seus temores, suas necessidades e graus de maturidade diferentes, urge que se preparem os grupos distintos, com enfoques distintos, quanto à padronização. Trata-se de estabelecer um clima adequado e favorável a absorção dos princípios da padronização, compatível com o nível e com as características locais e grupais. Assim, a forma de se tratar o setor técnico de engenharia tem seu enfoque diferente do setor de limpeza e conservação predial, por exemplo.

Os ambientes por serem cultural/social e psicologicamente distantes, não podem ser trabalhados de forma linear. A experiência mostrou que os conhecimentos de pedagogia industrial, nos aspectos aplicativos de liderança situacional, são indispensáveis.

- A geração do padrão e o treinamento são um processo que toma tempo e incide nos custos da produção. Conseqüentemente, não pode ser fortuito, a despeito de se perder o foco do que é realmente vital. Em se tratando de qualidade total, cuja essência é a análise do processo, é daí que devem nascer os padrões, voltados sempre para atender as necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos.

- Entendemos que a padronização incorpora-se ao TQC, dando a este sistema de gestão a comprovação de que a participação do homem, principalmente aqueles do “chão de fábrica”, é fundamental para o domínio da rotina, contrariando a ideologia hierarquizante de gestão taylorista, sem entretanto tirar do ilustre engenheiro o mérito de ter dado os primeiros passos nesta direção.

A Instituição - organização ou corporação - Polícia Militar é verdadeiramente legítima, alcança a sociedade, o resultado final é medido em vidas transformadas.

Os efeitos podem ser sentidos nas vidas das pessoas fora da organização por crianças salvas das mãos de abusados, vidas resgatadas e salvas que estavam sob poder de

seqüestradores, mulheres amparadas e estupradores presos, lares protegidos, patrimônios reestabelecidos, tantos outros, e, atingir o resultado final é de suma importância. Há quinze anos, quando começamos a trabalhar na Polícia Militar de Goiás, muitos julgavam que ter boas intenções era o bastante. Questões ditas policiais militares, como patrulhamento, segurança do cidadão, foco no cliente, ações contundentes de motivação do público interno, modernização, gestão participativa e investimentos, quase nunca eram discutidas.

Hoje, as Corporações Policiais Militares têm de refletir intensamente sobre quais são seus resultados. Devem demonstrar, ao mesmo tempo, compromisso e competência em um ambiente existente. As pessoas não estão mais interessadas em saber simplesmente: É uma Instituição capaz? Será que é responsável uma organização responsável, digna de atenção? Que diferença ela faz na sociedade, nas comunidades, na vida das pessoas? Uma Polícia Militar bem sucedida será responsável pelo desempenho dentro da Corporação, por sua imagem, pela gestão exemplar de recursos humanos, pela gestão proativa dos seus processos finalísticos e de apoio, pela contribuição em todas as áreas, mas sempre com o foco central em seu resultado final: Vidas Transformadas.

Reservamos nosso ideal, nossa carreira e nossa vida por uma Polícia Militar transformada, capaz, legítima e autêntica. Em 154 anos de existência da PMPB muitos foram seus heróis. É preciso elevado esforço para não decepcionarmos, pois o registro mais importante que deixaremos na nossa história, na nossa época, será certamente os resultados, quer seja, prestação de nossos serviços da melhor forma possível perante nossa comunidade.

Padronizar os processos operacionais constitui apenas uma ferramenta dentre muitas no Programa da Qualidade. Mas, a extinção de individualismos, empirismos, não profissionalismo e o não planejamento, certamente dará um novo rumo à corporação para o alcance da excelência na prestação dos seus serviços.

Neste trabalho, buscamos evidenciar a realidade dos processos finalísticos da Corporação. O treinamento e a educação trarão a garantia suficiente para a tropa exercer as atividades e ações do serviço policial militar, que não são simples, com capacidade e segurança. Os mecanismos de supervisão, controle, registro e avaliação caminharão passo a passo com as adaptações e correções necessárias ao alcance de uma ferramenta cada vez mais adequada.

Resta-nos agradecer a oportunidade da vida e da carreira, que são excelentes. O desafio do ideal de desenvolver qualidade, mentalidade, caráter e valores organizacionais, nos dá cada vez mais coragem por um futuro melhor.

6.2 Recomendações

Com o objetivo de romper as barreiras do passado e propor uma gestão focada em resultados e nas atividades desenvolvidas para a comunidade, necessário se faz adotar políticas de uma gestão administrativa moderna, capaz de valorizar o elemento humano (público interno), levantar indicadores, padronizar processos, avaliar resultados e propor oportunidades de melhorias, com o objetivo da excelência da prestação dos seus serviços com foco exclusivo no cidadão, sujeito ativo de toda a ação da Corporação.

A necessidade da uniformização das atividades operacionais da Polícia Militar da Paraíba, padronizando todos os processos produtivos, caminhando rumo a uma profissionalização definitiva na prestação de seus serviços, bem como da necessidade de estabelecimento de um sistema de registro, controle e avaliação dos resultados da Corporação, nos leva à propositura da implantação dos Procedimentos Operacionais Padrão, tendo como *benchmark*, a Polícia Militar do Estado de Goiás.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Sérgio. **A Criminalidade Violenta Urbana no Brasil**: um recorte temático. São Paulo: Atlas, 1993.

AKERMAN, Marco; BOUSQUAT, Aylene. Mapas de Risco de Violência. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, n.13, v.4, p. 112-120, 1999.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília 1988. DF: Senado Federal, 2000.

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

CAMPOS, André *et al.*(orgs.). **Atlas da Exclusão Social no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003. v.2.

CARDIA, Nancy; SCHIFFER, Sueli. Violência e Desigualdade Social. **Ciência e Cultura**. n.54, v.1, p. 25-31, 2002.

CARDIA, Nancy; ADORNO, Sérgio; POLETO, Frederico. Homicídio e violação de direitos humanos em São Paulo. **Estudos Avançados**. São Paulo, n. 17, v. 47, p. 43-73, 2003.

CANO, Inácio. **Violência Letal, Renda e Desigualdade Social no Brasil**. Rio de Janeiro: 7 Letras. 2001.

CEDEC(a). **Mapa de Risco de Violência da Cidade de São Paulo**. São Paulo: Cedec, 1996.

CEDEC(b). **Mapa de Risco de Violência da Cidade de Curitiba**. São Paulo: Cedec, 1996.

CEDEC(a). **Mapa de Risco de Violência da Cidade de Salvador**. São Paulo: Cedec, 1997.

CEDEC(b). **Mapa de Risco de Violência da Cidade do Rio de Janeiro**. São Paulo: Cedec, 1997.

CHIAVENATTO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CROSBY, Philip B. **Seminário Internacional de Qualidade**. São Paulo: HSM, 1993.

C.S.N. **Manual de Padronização** (publicação interna). Rio de Janeiro: Volta Redonda, 1991.

DEMING, W. Edward. **Qualidade: A revolução da Administração**. São Paulo: Saraiva, 1982.

DESCARTES, René. **Discurso Sobre o Método**. São Paulo: Hemus, 1978.

FERREIRA, Aurélio B.H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira, 1994.

ISHIKAWA, K. **Introduction To Quality Control**. Tóquio, Japan: JUSE, 1990.

_____. **Controle da Qualidade Total: à Maneira Japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, Joseph M.(a). **Juran na Liderança pela Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

_____(b). **Juran Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KOEHLER, Jerry W.; PANKOWSKI, Joseph M. **Quality government: designing, developing, and implementing TQM**. Delray Beach: St. Lucie Press, 1996.

KONDO, Hioshiro. **Motivação Humana**. São Paulo: Gente, 1993.

LIMA, Roberto Kant de. *et al.* Violência, Criminalidade, Segurança Pública e Justiça Criminal no Brasil: Uma Bibliografia. **BIB-Boletim Bibliográfico e Informativo em Ciências Sociais**. n. 50, v. 2, p. 45-123, 2000.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Modification and Organizational Climate**. Boston: Harvard Business School, 1968.

LUZ, R. S. Conhecendo o clima organizacional. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, VH, n. 41, p 14-15, maio 1996.

Luz, R.S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MINAYO, Maria Cecília, Souza, Ednilsa Ramos de (orgs,)(a). **Violência sob o Olhar da Saúde**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003.

_____. (b). **Missão Investigar: Entre o Ideal e a Realidade de Ser Policial**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

MIYAUCHI, Ichiro. **Visita de Consultoria à CSN**. Rio de Janeiro: Volta Redonda, 1992

NBR ISO 8402. **Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade-Terminologia**. São Paulo: ABNT, 1993.

PALADINI, Edson P. **Qualidade Total na Prática**. São Paulo: Atlas, 1994.

PINHEIRO, Paulo S. *et al.* **São Paulo Sem Medo: um diagnóstico da violência urbana**. Rio de Janeiro: Garamond, 1998.

PINTO, Luiz F. S. **Konosuke Matsushita o Senhor do Tempo, Modernidade e Macroqualidade**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.

SOUZA, E. **Clima e cultura organizacional: como se manifestar e como se _____**. SP: Edgar Blucher, 1978.

WASELFISZ, Jacobo. **Mapa da Violência III**. Os Jovens do Brasil. Brasília: Unesco, Instituto Ayrton Senna, Ministério da Justiça/Secretaria Especial de Direitos Humanos. 2002.

WURMAN, Richard S. **Ansiedade de Informação. Como Transformar Informação em Compreensão**. São Paulo: Cultura, 1991.

YUNES, João; ZUBAREW, Tâmara. Mortalidad por causas violentas en adolescentes y jóvenes: um desafio para la región de las Américas. **Revista Brasileira de Epidemiologia** São Paulo, n. 2, v. 3, p. 102-171, 1999.

ZALUAR, Alba. Violência e Crime. In: MICELI, S. (ed.). **O que Ler na Ciência Social Brasileira, 1970-1995**. São Paulo: Anpocs, 1999. (Série Polícia e Sociedade).

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AVALIAÇÃO CONTINUADA DA GESTÃO PÚBLICA: Repertório/Secretaria de Gestão.- Brasília:MP, SEGES,2004.112 p.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Gestão Pública para um Brasil de todos. Brasília: MP, SEGES, 2003.

CAMPOS, Vicente F. **Qualidade Total, Padronização de Empresas**. Belo Horizonte: F.C.O.,1992

_____. **Gerência de Qualidade Total**: Estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, UFMG, 1990.

CONFERÊNCIA Internacional sobre a Problemática da Defesa e Segurança dos Pequenos Estados. 3, Praia, Cabo Verde, abril 2003.

COVEY, Stephen. R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Muito Eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores. A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: E.P.U., 1986.

KUME, HITOSHI. **Métodos Estatísticos para Melhoria da Qualidade**. São Paulo: Gente, 1993.

KWASNICA, Eunice L. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVI, Theodore. **Repensando a Gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

McCARTHY, John J. **Por que os Gerentes Falham**. São Paulo: McGraw Hill, 1978.

MINISTÉRIO da Justiça. Projeto de Segurança Pública para o Brasil. Disponível site: <www.mj.gov.br/2003>.

MIYAUCHI, Ichiro. **Quality Assurance-Japanese Concept**. Tóquio, Japan: JUSE, 1991

SCHÓLTES, PETER R. **Times da Qualidade. Como Usar Equipes para Melhorar a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

TYLER, R.W. **Princípios básicos de Currículos e Ensino**. 7. ed. Rio de Janeiro: Globo, 1981.

Estado de Goiás
SECRETARIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

APÊNDICE

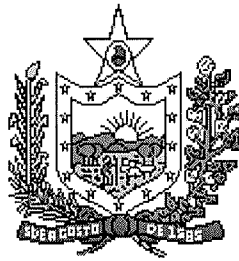


CENTRO DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO CABO BRANCO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA

**TÓPICOS PARA ENTREVISTA DO TEMA: ESTUDO SOBRE PADRONIZAÇÃO
DAS AÇÕES DA PMPB: PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO COMO
FERRAMENTA DE QUALIDADE**

1. A visão atual da operacionalidade da PMPB, no município de João Pessoa, no âmbito de policiamento ordinário, em termos de resultados preventivos e repressivos e perspectivas futuras.
2. Existência de mecanismos de treinamento, educação, controle e avaliação de conduta de tal operacionalidade.
3. Programa de combate a erros operacionais cotidianos, objetivando reduções de empirismos, improvisações e o não profissionalismo durante as ações básicas de policiamento ordinário.
4. Entendimento e possível necessidade de uma padronização doutrinária operacional para as OPMs de Área da PMPB.

**RICARDO ROCHA BATISTA – CAPITÃO QOPMGO
OFICIAL ALUNO DO CESP/PMPB**



POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO CABO BRANCO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA

ESTUDO SOBRE PADRONIZAÇÃO DAS AÇÕES DA PMPB: PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO COMO FERRAMENTA DE QUALIDADE

QUESTIONÁRIO REALIZADO PELO CAP PMGO RICARDO ROCHA BATISTA

Destinado aos integrantes das Unidades de Área da Polícia Militar da Paraíba, 1º e 5º BPM (João Pessoa), que operam nas atividades operacionais básicas e indispensáveis de policiamento ordinário. Objetiva colher dados para elaboração de um trabalho científico, para formulação de proposta para o Comando da Corporação deste valoroso Estado.

1. Você é:
 Oficial
 Praça
2. Há quanto tempo pertence aos quadros da Polícia Militar?
3. Qual o seu grau de escolaridade?
 ensino fundamental;
 ensino médio;
 ensino superior.
4. Que função desempenha na operacionalidade de sua OPM?
 policiamento à pé;
 rádio patrulhamento motorizado;
 atendimento 190;
 postos fixos;
 transportes e escoltas de presos;
 policiamento de trânsito;
 outros

5. Na sua atividade operacional, qual a modalidade de ação policial mais utilizada?
- abordagens táticas;
 - patrulhamento de rotina;
 - bloqueio em via pública;
 - escalonamento do uso da força policial;
 - atendimento de ocorrências de desinteligência;
 - outras.
6. Dentro de sua OPM, todos os seus companheiros de trabalho, inclusive os Cmts imediatos, tem a mesma linguagem técnica operacional?
- não há consenso algum;
 - a minoria;
 - apenas a minha equipe de serviço;
 - apenas quando existe alguma instrução técnica operacional;
 - todos têm a mesma linguagem técnica operacional.
7. Você se sente confiante em relação ao seu Comando de OPM, quando é avaliada alguma atuação operacional que tenha repercussão negativa?
- não tenho confiança alguma;
 - depende do tipo da ocorrência e do local em que sirvo;
 - depende da personalidade do Cmt;
 - tenho total confiança.
8. Ao iniciar sua jornada de trabalho, você tem conhecimento do que fazer? Tem alguma meta a cumprir? Alguém te determina missões operacionais a fazer?
9. A Polícia Militar da Paraíba segue alguma padronização doutrinária operacional? Há algo documentado?
10. O que é preciso para que se melhore o desempenho das ações policiais militares no âmbito de policiamento ordinário?
- maior interesse de seus companheiros de trabalho;
 - meios materiais;
 - instruções à respeito;
 - padronização de uma doutrina operacional.
11. Você sente a necessidade da Polícia Militar da Paraíba padronizar uma doutrina operacional de trabalho, racionalizando uma mesma forma de trabalho em todo o Estado, com técnicas consagradas, ouvindo o operador de Segurança Pública, sendo revista periodicamente, que vise uma maior segurança de atuação, inclusive juridicamente para os integrantes da operacionalidade?
- não, é impossível padronizar técnica operacional;
 - isso é só mais uma “invenção de moda”;
 - talvez;
 - sim, o mais rápido possível.

MUITO OBRIGADO E BOA SORTE A TODOS!



CENTRO DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO CABO BRANCO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA

TÓPICOS PARA ENTREVISTA COM O COMANDO DO CENTRO DE ENSINO DA PMPB SOBRE O TEMA: ESTUDO SOBRE A PADRONIZAÇÃO DAS AÇÕES DA PMPB: PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO COMO FERRAMENTA DE QUALIDADE

HIPÓTESES EM NÍVEL DE ENSINO E PRATICIDADE DE OPERACIONALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO NA PMPB

1. Qual a capacidade de operacionalização de meios e até mesmo coordenação de uma possível implantação do POP na PMPB, no que se refere a oferecimento de meios e condições materiais para tal?
 2. Tem-se conhecimento sobre Oficiais e até mesmo praças, possuidores de cursos de especialização na operacionalidade da Corporação, no âmbito de todas as OPMs da Corporação, os quais possuem condições técnicas de atuarem como técnicos da referida ferramenta de qualidade?
 3. Possibilidade do Centro de Ensino em coordenar uma possível implantação do POP, no âmbito de policiamento ordinário, envolvendo as OPMs de Área da PMPB, atinente ao
-

treinamento e educação do POP junto à tropa, tipo; apresentação de Seminário a respeito, treinamento de multiplicadores, controle de instrução junto as OPMs e realização de avaliação periódica do mencionado Programa para qualidade nos serviços policiais militares prestados pela Corporação.

4. Opinião sobre uma possível necessidade de inserir os Procedimentos Operacionais Padrão, nas grades curriculares dos Cursos de Formação, Cursos Especiais e de Pós-Graduação da PMPB.

RICARDO ROCHA BATISTA – CAPITÃO QOPMGO
OFICIAL ALUNO DO CESP/PMPB

João Pessoa
2005