

Estado de Goiás

Polícia Militar

Academia de Polícia Militar

Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

Implementação da qualidade total na Polícia
Militar do Estado de Goiás

Luiz Carlos de Oliveira Peixoto

Goiânia - 1996

IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

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

Goiânia - 1996

DEDICATÓRIA

*A minha mãe que, mesmo distante
eleva seu pensamento a Deus
numa prece silenciosa ao filho, e à
memória de meu pai.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, que nas horas mais difíceis, se fez presente, dando ânimo e iluminando o nosso caminho.

Ao professor Paulenrique Nunes Neiva, mestre da disciplina de Gestão da Qualidade, orientador deste trabalho, o qual de forma amigável e ponderada conduziu-nos na consecução desta árdua tarefa.

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

Ao CAP PM Reno Júlios Mesquita, pela atenção dispensada e pelos subsídios fornecidos, contribuição fundamental para realização deste trabalho.

A todas as pessoas, que contribuíram de algum modo para o êxito desta jornada.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	06
PARTE I	
1. QUALIDADE TOTAL.....	09
1.1 HISTÓRICO.....	09
1.2 CONCEITOS.....	14
1.3 PRINCÍPIOS.....	16
1.4 ABORDAGENS.....	22
PARTE II	
2. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	25
2.1 SISTEMA.....	25
2.2 PROCESSOS.....	26
2.3 SENSIBILIZAÇÃO.....	27
2.4 TREINAMENTO.....	30
2.5 GERÊNCIA/LIDERANÇA.....	33
2.6 GERENCIAMENTO DA ROTINA.....	37
2.7 CLIENTES.....	38
2.7.1 Cliente externo.....	40
2.7.2 Cliente interno.....	42
2.8 PARADIGMA.....	43
2.8.1 Mudanças de Paradigma.....	44
2.8.2 Resistência a mudanças.....	44
PARTE III	
3. TÉCNICAS DA QUALIDADE TOTAL.....	46
3.1 MANUAL DA QUALIDADE.....	46
3.2 FERRAMENTAS.....	48
3.3 PDCA.....	55
3.4 TIMES DA QUALIDADE.....	57
3.5 5 S.....	58

PARTE IV	
4. QUALIDADE TOTAL NA POLÍCIA MILITAR.....	65
4.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	65
4.2 QUALIDADE TOTAL NO SERVIÇO DA POLÍCIA MILITAR.....	70
4.2.1 Disfunções que interferem na Qualidade do serviço da Polícia Militar.....	79
4.3 IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL NA POLÍCIA MILITAR.....	80
4.3.1 Mudança da cultura organizacional.....	86
4.3.2 Comportamento do Comando.....	87
4.3.3 Plano da Qualidade.....	88
4.3.4 Aceitabilidade dos princípios da Qualidade Total.....	91
4.3.5 Criação da Assessoria da Qualidade.....	96
4.3.6 Fases para implantação da Qualidade Total.....	97
CONCLUSÃO.....	99
BIBLIOGRAFIA.....	102
ANEXO.....	105

INTRODUÇÃO

O que Qualidade Total tem a ver com a Polícia Militar? Essa não é uma preocupação própria das grandes empresas do setor privado? Qualidade não é responsabilidade da indústria, que produz bens? E, afinal, não é ingenuidade pensar em Qualidade numa organização pública?

A resposta a todas essas questões pode ser resumida numa frase: é necessário mudar!

Por mais distante que pareça estar a pertinência, e a urgência, de se trabalhar com Qualidade Total, a verdade é que a ausência de um processo positivo de mudanças não seleciona área ou setor de atividade para deixar as suas marcas.

O que está mudando, no campo da prestação de serviços?

Em primeiro lugar o cliente, com maior volume de informações está, certamente, mais crítico e muito distante do conformismo passivo e da indiferença olímpica que, durante muito tempo, foi o retrato do cidadão em nosso país.

Na atualidade uma coisa fica clara, o cliente externo da Polícia Militar exige Qualidade e faz valer seus direitos.

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

Esta é a condição característica da época em que vivemos. As organizações, até então aparentemente inexpugnáveis, podem, devido à rápida evolução, ter sua sobrevivência ameaçada.

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

Em Qualidade Total as possibilidades não são reconhecidas, e esforços inovadores não são empreendidos, enquanto o terreno não for preparado por concepções teóricas.

Qualidade é mudança cultural. É preciso tempo para conduzir mudanças, e se não dispuser desse tempo não se deve iniciar a implantação do programa de Qualidade Total na Corporação.

Qualidade Total exige a participação de todos, superiores e subordinados, comandantes e comandados, sem exceção. A Corporação, ao perseguir a Qualidade, deve ter consciência que os clientes internos são mais importantes que os meios materiais e os sistemas. Deve-se cuidar dos clientes internos, para que eles cuidem dos clientes externos.

Deve-se ter em mente que a Qualidade em serviços tenderá a regredir para a mediocridade, se não for ativa e deliberadamente gerida.

Este trabalho é dividido em quatro partes: inicialmente apresenta-se os fundamentos da Qualidade Total, possibilitando sua compreensão e evolução; a segunda parte mostra aspectos específicos para o início da implantação da Qualidade; na terceira parte aborda-se o sentido técnico da Qualidade; finalmente; a quarta parte mostra o caminho para se implantar a Qualidade Total na Polícia Militar.

O estudo foi baseado em pesquisa bibliográfica com suporte em diversos autores que tratam da Qualidade Total, com ênfase para Vicente Falconi Campos, Claudius D'Artagnan C. Barros, João Martins da Silva e Karl Albrecht.

Também foi realizada uma pesquisa de campo, na Polícia Militar do Estado de Goiás, aplicando-se um questionário a 201 (duzentos e um) oficiais, com perguntas voltadas para saber a aceitabilidade dos princípios da Qualidade Total na Corporação, para identificar qual o pensamento dos oficiais em relação ao assunto, cujo resultado foi devidamente analisado no desenvolvimento do trabalho.

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

Avulsos
Goiás
POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

PARTE I

1. QUALIDADE TOTAL

1.1 HISTÓRICO

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

O Ministério da Guerra, dos Estados Unidos, levou muito a sério os métodos do CEP, desenvolvidos por Shewart, durante a Segunda Guerra Mundial (ocorrida entre 1939 a 1945). William Edwards Deming, à época, era aluno de Shewart, físico, matemático e pesquisador do Ministério da Agricultura e do Departamento de Recenseamento, contratado para ensinar o CEP à indústria de defesa. Os métodos de controle de Qualidade e estatística eram considerados elementos tão

importantes, durante o esforço de guerra, que foram classificados como segredos militares, sob a denominação “Z-1”, nos Estados Unidos.

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

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

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

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

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

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

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

Em 1951, por iniciativa da União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses - JUSE, foi instituído o Prêmio Deming, para ser conferido às empresas ou pessoas que se destacassem na prática, ou teoria da Qualidade. Para o Japão, a Qualidade é tão importante que o Prêmio Deming é entregue pelo Primeiro Ministro, desde a sua criação.

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

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

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

Nos idos de 1970, a maior parte das grandes empresas japonesas havia adotado, de uma forma ou de outra, o que Ishikawa

chamou de “Controle da Qualidade amplo empresarial”. O efeito desse estilo de gerenciamento sobre os produtos japoneses é claro: a etiqueta “Made in Japan” significa, hoje em dia, Qualidade de nível internacional.

Somente em 1980, a Qualidade e o baixo custo dos produtos japoneses levaram os fabricantes ocidentais a colocarem a cabeça para funcionar, a fim de descobrir o segredo do sucesso japonês. Um programa de televisão indicou Deming como sendo a razão principal daquele sucesso. Após trinta anos de sucesso no Japão e das consequências de seus produtos, na economia americana, o mundo inteiro começa a analisar as teorias desse legendário homem.

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

Em 1987, foi criado pelo governo americano o Prêmio Malcom Baldrige, que visa encorajar a indústria a incorporar a filosofia da Qualidade Total. Esse prêmio é entregue pelo Presidente dos E.U.A.

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

Em 1989, um grupo de companhias criou a Fundação Européia para o Gerenciamento da Qualidade (European Foundation for

Quality Management - EFQM), para promover a Qualidade Total nos países membros.

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

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

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

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

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

Foram criados em vários Estados, Programas de Qualidade e Produtividade. Destaca-se o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, que já integra mais de 246 empresas, entre públicas e

privadas. A Comissão Estadual de Qualidade e Produtividade estima que, em aproximadamente cinco anos, o Rio Grande do Sul poderá ter um padrão técnico de Qualidade Total em todas as suas atividades.

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

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

1.2 CONCEITOS

Atualmente, quase todas as pessoas já conhecem ou ouviram falar sobre Qualidade. Mas, o que será essa tal Qualidade? Será um modismo? Por que se fala tanto em Qualidade?

Primeiramente, a noção do que seja Qualidade relaciona-se diretamente com a percepção individual. O que tem qualidade para uma pessoa pode não atender as necessidades de outras.

Há muitas formas de conceituar a Qualidade e mais ainda de implantá-la. Um conceito pode ser mais adequado a determinada realidade ou especificidade de uma organização e pode não ser para outra. O conceito de Qualidade teve sua abrangência constantemente ampliada, conforme o mercado exigia.

Historicamente, o conceito de Qualidade foi sendo apresentado conforme se vê a seguir:

O Conceito da Qualidade

Ano	Autor	Definição
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente

A seguir escolhemos alguns conceitos, dentre as dezenas de formulações possíveis, lembrando que não há o conceito certo ou errado, mas aquele que melhor se adequa a nossos objetivos e necessidades. Vejamos alguns, representados por frases prontas:

- Qualidade é a satisfação do cliente;
- Qualidade é a conformidade com as especificações;
- Qualidade é atendimento das expectativas do cliente;
- Qualidade é adequação do uso;
- Qualidade é a maximização do sucesso do cliente;
- Qualidade é um conjunto de características de desempenho de um bem ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e, por vezes, supera as expectativas e anseios do cliente;
- Qualidade é o atendimento às necessidades do ser humano, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo.

A Qualidade está evoluindo para o conceito mais avançado, que fica entre as seguintes palavras, sem se restringir a elas: “Qualidade é a satisfação das reais necessidades do cliente”. O cliente pode não gostar,

mas se o que ele recebe vai-lhe fazer bem, como é o caso da vacina em crianças, está havendo Qualidade. Neste caso, compete à organização esclarecer sobre os riscos da satisfação incondicional dos desejos imediatistas. Qualidade vista desta maneira passa a ser um conceito holístico, que procura ver o cliente no presente e no futuro. Um exemplo são os alunos que querem o mínimo de aulas/assuntos conjugados com provas fáceis. Isso é bom de imediato, mas não é a sua real necessidade para a vida profissional.

Desse modo: “Qualidade é atender às reais necessidades dos clientes, sejam elas explícitas ou implícitas dentro do prazo que o cliente deseja e a um justo prazo e a um justo valor.”

Em relação à Polícia Militar a Qualidade Total pode ser traduzida pelas atividades prestadas à população, proporcionando segurança, proteção (pessoal, de bens, ambiental etc.), tranquilidade, ausência de riscos, prontidão no atendimento, cordialidade, cortesia e respeito, de maneira que as pessoas tenham confiabilidade nos serviços prestados.

1.3 PRINCÍPIOS

1.3.1 Os dez princípios da Qualidade

a) Total satisfação dos clientes

Na estrutura tradicional da organização, quase sempre os clientes são colocados como receptores passivos dos serviços oferecidos. Não raro, são vistos como aqueles que perturbam a rotina. Qualidade Total inverte esse quadro e coloca o cliente como a pessoa mais

importante para a organização. Tudo que a ele se relaciona torna-se prioritário.

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

A organização precisa prever as necessidades e superar expectativas do cliente. A Gestão pela Qualidade assegura a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos da organização: clientes externos, clientes internos e fornecedores.

b) Gerência participativa

É preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos funcionários. A participação fortalece decisões, mobiliza força e gera o compromisso de todos com os resultados.

Novas idéias devem ser estimuladas, e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. Dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano. No processo de Qualidade Total, gerenciar é sinônimo de liderar. E liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes.

c) Desenvolvimento de recursos humanos

É possível ter o máximo controle sobre os funcionários, determinar normas rígidas, supervisionar, fiscalizar. Mas nada será tão eficaz quanto o espírito de colaboração, e a iniciativa, daqueles que acreditam no trabalho. As pessoas são a matéria-prima mais importante na organização. Nela, buscam não apenas remuneração adequada, mas espaço e oportunidade para demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Satisfazer tais aspirações é multiplicar o potencial de iniciativa e trabalho. Ignorá-las é condenar os funcionários à rotina, ao comodismo, ao “tanto faz como tanto fez”, clima exatamente contrário ao espírito da Qualidade Total. Para que os funcionários tenham uma nova postura em relação ao trabalho é preciso, primeiro, que cada um conheça o negócio e as metas da empresa. A organização, também, deve aproveitar os conhecimentos, técnicas e experiências dos funcionários, e investir em educação, treinamento, formação e capacitação das pessoas.

d) Constância de propósitos

A adoção de novos valores é um processo lento e gradual, que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível. É preciso persistência e continuidade.

O papel da administração é fundamental, no acatamento e na prática dos mandamentos da Qualidade Total. É preciso ter coerência nas idéias e transparência na execução de projetos. A prioridade de qualquer

projeto, dentro da organização, é sempre determinada pelas atitudes e cobranças dos dirigentes.

Além disso, planejamento estratégico é fundamental. A definição de propósitos, através de processo de planejamento participativo, integrado e baseado em dados corretos e abrangentes, determina comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações dentro da organização.

e) Aperfeiçoamento contínuo

O avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento levam à mudanças rápidas nas reais necessidades dos clientes. Acompanhar e até mesmo antecipar as mudanças que ocorrem na sociedade, com o contínuo aperfeiçoamento, é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios. Além disso, não se pode ignorar a crescente organização da sociedade civil, que vem conquistando novas leis e regulamentos para a garantia dos bens e serviços.

Não há mais espaço para acomodação, passividade, submissão, individualismo, ou paternalismo. O sucesso da organização está comprometido com a implantação de uma cultura de mudança, de contínuo aperfeiçoamento. É o que acontece quando a organização oferece mais do que lhe é cobrado, supera as expectativas e ganha a admiração dos clientes.

f) Gerência de processos

A gerência de processos, aliada ao conceito de cadeia cliente-fornecedor, faz cair as barreiras entre as áreas da organização, elimina feudos e promove integração. A organização é um grande processo com a finalidade de atender às necessidades dos clientes, através da produção de bens/serviços, gerados a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados e/ou manufaturados com recursos humanos e tecnológicos.

O grande processo se divide em outros processos mais simples, até a tarefa individual. Os processos se interligam formando cadeias de clientes-fornecedores. A partir do cliente externo, os processos se comunicam: o anterior é o fornecedor; o seguinte, cliente. Em uma fábrica de sapatos, quem corta o couro é fornecedor de quem o costura (cliente) que, por sua vez, é fornecedor de quem executa a próxima etapa de produção.

g) Delegação

O melhor controle é aquele que resulta na responsabilidade atribuída a cada um. Só com os três atributos divinos; ou seja, a onipresença, onisciência e onipotência, seria fácil ao dirigente desempenhar a mais importante missão dentro da organização: relacionar-se diretamente com todos os clientes, em todas as situações. A saída é delegar competência.

Mas, é necessário saber delegar: transferir poder e responsabilidade às pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado. É preciso contar ainda com um

ágil sistema de comunicação, capaz de proporcionar respostas rápidas. Assim, é possível vencer medos, barreiras e preconceitos associados à divisão de poder e responsabilidade.

Delegar, significa colocar o poder de decisão o mais próximo da ação o que, quase sempre, é feito baseado em procedimentos escritos. O regulamento não pode ser um embaraço à solução das situações imprevistas: o bom senso deve prevalecer. A presteza com que o cliente é atendido determina a aproximação, ou rejeição, à organização.

h) Disseminação de informações

A implantação da Qualidade Total tem como pré-requisito a transparência no fluxo de informações dentro da organização. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos da organização.

A participação coletiva, na definição dos objetivos, é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve, também, para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa.

A comunicação com os clientes, efetivos ou potenciais, é imprescindível. É importante transmitir a eles a idéia de missão da organização, seus objetivos e serviços.

i) Garantia da Qualidade

A base da garantia da Qualidade está no planejamento e na sistematização (formalização) de processos. Esta formalização

estrutura-se na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido.

O registro, e o controle, de todas as etapas relativas à garantia proporcionam maior confiabilidade ao serviço. Em qualquer atividade produtiva, fazer certo da primeira vez é o desejável. No setor de serviços, especialmente em consumo instantâneo, acertar de primeira é fundamental. A garantia da Qualidade desses serviços é assegurada pela utilização das técnicas de gerência de processos.

j) Não aceitação de erros

O padrão de desempenho desejável na organização dever ser o “zero defeito”. Este princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de funcionários e dirigentes, na busca da perfeição em suas atividades.

Todos na organização devem ter clara noção do que é estabelecido como “o certo”. Esta noção deve nascer de um acordo entre organização e clientes, com a conseqüente formalização dos processos correspondentes dentro do princípio da garantia da Qualidade. Desvios podem, e devem, ser medidos para localizar a causa principal do problema e planejar ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor que o de corrigi-los. O erro é menos oneroso quanto mais cedo aparece no processo. Um erro na concepção do projeto pode colocar a perder todo o empreendimento.

1.4 ABORDAGENS

Existem, atualmente, duas abordagens para a Qualidade, uma é a linha européia, e a outra é a linha americana.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

A abordagem europeia de Qualidade é a abordagem defensiva, com visão de compradores. As empresas da Europa dão muito valor no relacionamento com os seus fornecedores, exigindo dos mesmos que se enquadrem em alguma norma internacional de Qualidade. Uma norma que tenha padrões mínimos de gerência, garantindo dessa forma a qualidade do produto.

Os europeus não estão preocupados se os fornecedores são competitivos ou não, se os custos são altos ou baixos, se há lucro ou prejuízo, só estão preocupados em saber se os fornecedores têm confiabilidade e se o produto é bom.

Os europeus se preocupam também com os clientes, mas sua preocupação maior é a exigência para com seus fornecedores, acreditando que a qualidade de seus produtos será boa, desde que os fornecedores forneçam produtos bons. Essa é a linha defensiva da Qualidade.

A abordagem americana de Qualidade é a abordagem ofensiva, com visão de vendedor. As empresas americanas priorizam a satisfação dos seus clientes, consideram o cliente como um rei. É o cliente que mostra o caminho em que as organizações devem trabalhar.

Os americanos exigem, também, de seus fornecedores, mas a preocupação maior é a satisfação do cliente. Essa é a linha ofensiva da Qualidade onde, se pensa como vendedor e o cliente é rei.

Existe também a linha japonesa de Qualidade, que na verdade é exatamente igual a linha americana; foram os americanos que ensinaram para os japoneses.

Há apenas uma diferença entre a linha japonesa e a linha americana: a programação de Qualidade japonesa volta-se para uma abordagem holística, onde uma organização não existe isolada da sociedade. Ela faz parte da sociedade; uma empresa tem que se unir aos

seus clientes, aos seus fornecedores, a natureza, isto é uma abordagem holística, onde na organização todas as pessoas assumem a responsabilidade por aquilo que fazem; ou seja, se tornam gerentes de sua área de serviços.

No Japão os métodos para se aplicar a Qualidade são simples, descomplicados, todas as pessoas entendem o que é Qualidade e como vivenciá-la, não há necessidade de ser matemático, engenheiro, estatístico, basta ter boa vontade.

O Brasil segue a abordagem de Qualidade do Japão, a abordagem holística, feitas as devidas adaptações para a cultura brasileira, pois não existe um modelo estático de Qualidade, cada país, cada organização, faz as adaptações necessárias às suas conveniências, seguindo apenas as linhas mestras da Qualidade.

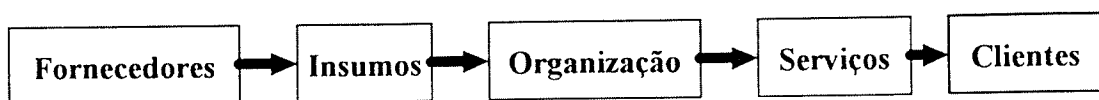
PARTE II

2. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

2.1 SISTEMA

É um conjunto de componentes, interdependentes, com objetivos comuns. Pode ser definido, também, como um conjunto de processos, funções ou atividades, interdependentes, com objetivos comuns.

A figura, a seguir, demonstra a organização, vista como sistema. Nela pode-se verificar o seu relacionamento com outros sistemas, como os fornecedores (outras organizações) e os clientes (que podem ser indivíduos ou outras organizações).



Pode-se verificar que a organização está ligada aos seus fornecedores, dos quais recebe insumos, e aos seus clientes, aos quais entrega serviços. O sistema organizacional, portanto, processa insumos.

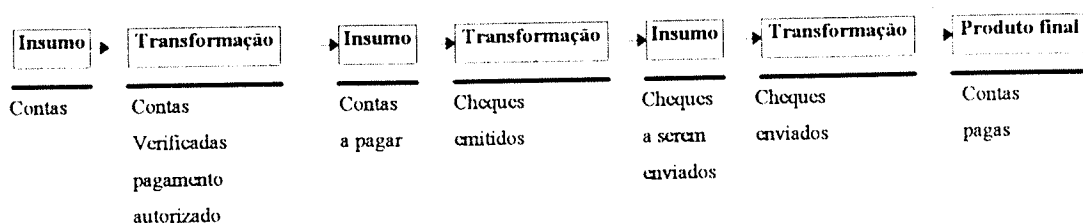
transformando-os em serviços. Os insumos influem na qualidade dos serviços e estes têm de atender, ou mesmo suplantar, as necessidades dos clientes.

2.2 PROCESSOS

É uma série de ações, dirigidas para obtenção de um resultado. Cada organização, cada seção, subseção e pessoa, executa um processo e produz um produto (bem ou serviço).

Processos são maneiras de se fazer alguma coisa dentro de uma organização. Como exemplo, podemos citar o feitiço de uma nota para o boletim interno da organização.

Todos os processos têm insumos, ou seja, material que vem de outra fonte, a transformação desses insumos dá origem a um bem, ou serviço, chamado produto final do processo, conforme exemplo da figura que se segue.



A organização é um grande processo, que recebe insumos, processa-os e devolve serviços. O processo de uma organização se subdivide em vários outros sub-processos. Os processos e subprocessos estão integrados. Um processo é cliente do processo anterior e fornecedor do processo posterior.

A compreensão de que há relacionamento entre todos os processos existentes em uma organização, por parte de seus integrantes.

possibilita, para eles, a percepção da importância de seu trabalho no conjunto, e evidencia o fato de que cada um pode dar uma sensível contribuição no sentido de se obter mais Qualidade.

Quando se dá ênfase aos processos surge uma nova forma de pensar e ver a organização, conforme ilustrado a seguir.

Enfoque na organização	Enfoque nos processos
Os problemas da organização são os funcionários	Os problemas da organização estão nos processos
Os funcionários são problemas organizacionais	As pessoas são fontes de processos
Cada pessoa cuida do seu serviço	As pessoas ajudam a fazer as coisas acontecerem
Cada um sabe do seu serviço	Todos sabem como seu trabalho se encaixa no processo geral
Avalia-se o desempenho dos indivíduos	Avalia-se o desempenho dos processos
Problemas? Mude as pessoas	Problemas? Mude os processos
Sempre é possível achar alguém melhor	Sempre se pode aperfeiçoar os processos
Motivam-se as pessoas	Removem-se os obstáculos
É preciso controlar os funcionários	É preciso treinar as pessoas
Não confiar em ninguém	Estamos nisso juntos
Quem é o responsável pelos erros?	O que permitiu que o erro acontecesse?
Corrigir os erros	Reduzir as variações
Orientação para os lucros	Orientação para os clientes. Daí decorre o lucro

2.3 SENSIBILIZAÇÃO

A fase de sensibilização é uma fase de comunicação e persuasão. Precisa-se vender o comprometimento com a Qualidade do serviço; precisa-se transmitir a essência da Qualidade em serviço; precisa-se dar ao pessoal a informação necessária para que a Qualidade seja posta em prática no serviço.

O primeiro passo com vistas à sensibilização deve estar fundamentado nos processos e princípios educativos da Qualidade,

deve-se deixar claro o conceito da Qualidade, em todos os níveis, do mais alto dirigente ao mais simples componente da organização.

O perfeito entendimento dos princípios, e da história da Qualidade, são fundamentais para que todos entendam de onde veio e quem foram seus principais personagens (idealizadores). Se a organização é do ramo de serviços, devem-se conceituar os argumentos nesta área.

O uso de recursos visuais para a sensibilização é muito importante para uma melhor fixação do assunto, deve-se utilizar também os depoimentos daqueles mais preparados no campo da Qualidade, Isso deve ser feito em pequenos grupos e, de preferência, em sessões programadas de forma a não tornar o assunto maçante.

O processo de sensibilização deve ser lento, gradual e eficaz. Ninguém se sensibiliza de forma duradoura com uma avalanche de informações em curto espaço de tempo, como, por exemplo, quando tudo acontece numa sessão única de sensibilização. O processo conceitual tem que ser sedimentado aos poucos, dando oportunidade para que as pessoas reflitam a cada bloco de informações e conhecimento que estejam recebendo.

No processo de sensibilização, as doses de informações não devem ser nem fortes nem homeopáticas demais. Há, evidentemente, que se levar em conta o perfil educativo e formativo dos integrantes da organização, é importante uma análise prévia nesse sentido.

A sensibilização é feita abrangendo primeiramente o corpo de dirigentes da organização, que repassaram os conhecimentos adquiridos ao corpo intermediário da organização, e estes se encarregam de disseminar a filosofia aos demais integrantes da organização.

Não se pode pensar em implantar uma nova filosofia sem que as pessoas saibam do que se trata, dos seus benefícios, de suas vantagens.

Não se pode queimar estágios e ir direto para a execução do projeto, deve haver primeiro a sensibilização.

A estratégia de sensibilização implica em associar as ações de mudança da organização às mudanças dos indivíduos.

Assim, concomitante, com transformações nas estratégias, políticas e normas organizacionais, se atua no sentido de trabalhar com novos conceitos, mudar valores e atitudes, desenvolver novas habilidades e adotar novos comportamentos pró-Qualidade. Cria-se com esta sensibilização a possibilidade de ampliar os conhecimentos dos indivíduos, adotar uma nova ideologia e postura, estabelecendo um clima organizacional saudável, usar novas tecnologias e criar uma cultura organizacional de sucesso.

Algumas formas de reforçar a sensibilização relativa a Qualidade podem ser:

- incluir sempre algo relativo à Qualidade, em qualquer tipo de evento (reuniões, cursos);
- utilizar cartazes;
- distribuir brindes relativos à Qualidade;
- criar uma publicação interna que trate exclusivamente da Qualidade;
- criar condições para que os integrantes da organização participem de eventos externos alusivos à Qualidade.

Como fazer existir uma cultura voltada para os alvos da Qualidade, ou uso de suas ferramentas, se as pessoas não sabem seus princípios e conceitos? Daí, advém, a importância da sensibilização.

2.4 TREINAMENTO

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

O treinamento funciona como uma necessidade imediata da organização. Aperfeiçoando processos, utilizando novos métodos e empregando tecnologia conveniente, leva à inovação, o que só pode ocorrer se houver uma base adequada.

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

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

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

O próprio treinado, à medida que se capacita e conhece o serviço, tem condições de sugerir melhorias para o aperfeiçoamento

contínuo. O treinamento, portanto, objetiva a interação entre o funcionário e o processo.

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

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

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

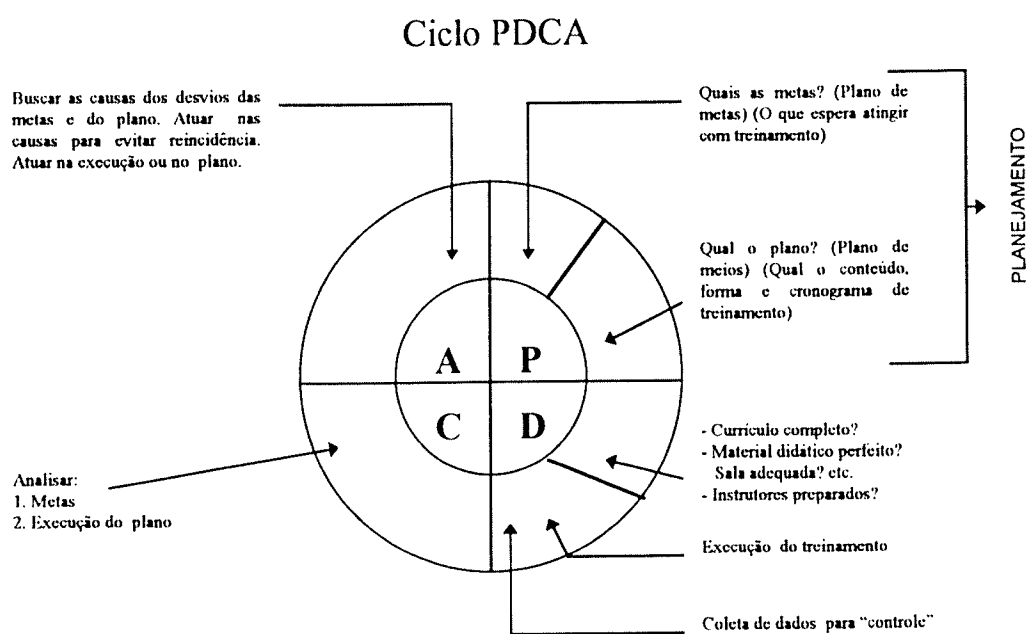
O programa de treinamento deve ser continuado, porque é impraticável treinar todos ao mesmo tempo; e gradual, porque caso se tente transmitir tudo de uma vez, não haverá possibilidade de assimilação. Na realidade, trata-se de mudar atitudes e comportamento. Isso não se consegue da noite para o dia. Há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

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

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

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

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



O responsável pelo treinamento dos integrantes de uma organização são seus respectivos superiores, que reconhecem a necessidade de treinamento como uma decorrência natural da exigência de aperfeiçoar o processo. Em face disso, quem primeiro necessita de

treinamento são as pessoas que exercem cargos de chefia em uma organização. Os chefes precisam ser treinados para conhecerem os seus processos, interagir com os subordinados e preocupar-se com os clientes da organização.

2.5 GERÊNCIA/LIDERANÇA

A figura do administrador ou chefe que apenas dá ordens e exige obediência está ultrapassada. O moderno conceito de gerência está associado à capacidade de fazer conhecer, mobilizar, motivar, buscar o consenso e orientar os funcionários.

A organização com novo estilo gerencial terá capacidade interna de mudar e adequar-se às exigências dos clientes, que estão cada vez mais exigindo um serviço com Qualidade.

A alta direção precisa estabelecer e compartilhar a visão e missão da organização, com vistas na Gestão da Qualidade Total, fixar diretrizes e criar centralização no cliente, valores claros visíveis e elevadas expectativas. O reforço dos valores e expectativas requer comprometimento e envolvimento pessoal.

Uma importante atitude da alta direção da organização é o reconhecimento e a constante administração da interdependência entre os componentes do processo resolvendo conflitos removendo obstáculos à cooperação e otimização dos processos.

Gerenciar processos requer grande dose de criatividade. A regra geral é a busca contínua da otimização, por meio dos seus componentes, identificando os problemas, suas causas e eliminando-os. O combate de sintomas e não das causas gera, também, a subotimização.

Um exemplo ilustrativo é o relacionamento, caracterizado por reclamações entre almoxarifado e seus clientes internos. Em vez de trocar o pessoal do almoxarifado (sintoma), deve-se, primeiro, rever todos os processos de aquisição, começando por estabelecer o contato direto entre o pessoal que solicita e os que executam a obtenção do material.

A organização deve ser gerenciada ao longo do processo e não por resultados (quando o mau resultado ocorre a ação é tardia). O gerenciamento deve ser preventivo.

Pode-se dizer que uma das faces da gerência da Qualidade é essencialmente a de resolver problemas; foi-se o tempo em que o bom gerente era o que não apresentava os problemas de sua organização.

A causa mais freqüente do fracasso de qualquer esforço para a melhoria da Qualidade é uma gerência indiferente, ou que não se envolve. A Qualidade não pode ser delegada a outros; os gerentes devem liderar o esforço de transformação para garantir o sucesso duradouro.

É absolutamente essencial a intensa, e permanente, participação de todos os gerentes ou chefes durante as fases de implantação da Qualidade. Não só na fase de sensibilização, mas durante todo o processo, incluindo todos os cargos de chefias, independentemente do título que possam ter.

O gerente de Qualidade Total é um gerente de recursos humanos, ele é o “Presidente” de sua unidade. Ele é o responsável por tudo que decorre de sua área gerencial.

Dessa maneira, como Qualidade Total significa também “satisfação para todos”, o gerente é responsável pela motivação e pelo crescimento de sua equipe, que são os clientes internos da organização.

Uma das pré-condições para a Qualidade Total é a motivação. Se as pessoas não estiverem motivadas para a sensibilização

da Qualidade não existirá o empenho para implementação do programa de Qualidade na organização.

O novo estilo de Gerência, comprometido com a Qualidade Total, tem a marca da participação. Gerente é líder, facilitador, induz o grupo a atingir resultados e objetivos. Cada membro da equipe é importante e tem contribuições a dar. O poder é repartido, bem como as responsabilidades.

A liderança é um dos principais aspectos, na filosofia da Qualidade total. Quando se fala em liderança, se pensa, de imediato no comando ou chefia da organização. Na filosofia da qualidade total, a liderança é vista como algo que ocorre em todos os níveis da organização, pois todos os chefes, desde a mais alta administração, estabelecem um clima de incentivo ao seu exercício.

Não há dúvida que, em organizações acostumadas à centralização muito rígida, é difícil estabelecer os paradigmas de descentralização e iniciativa dos subordinados, por isso, a mudança deve ser paulatina, sem gerar choques e incertezas nas pessoas.

Far-se-á a seguir uma comparação entre a gerência tradicional e a gerência pela Qualidade Total.

	Gerência Tradicional	Gerência pela Qualidade Total
Autoridade	O gerente é visto como o chefe, a encarnação da autoridade	Visto como líder/facilitador, aquele que faz com que as coisas aconteçam
Postura	Encarna a figura de um burocrata, apegado a regra e a regulamentos, com a visão voltada para dentro da organização	Identifica-se com a figura de empreendedor, que se preocupa com a inovação. Possui sempre projetos em desenvolvimento

Responsabilidade	Julga-se o único responsável pela seção. Quando as coisas vão bem atribui a si os méritos. Caso contrário, sai em busca de um culpado	Tem a visão de que o trabalho é feito em equipe. Por isso compartilha com os subordinados as responsabilidades pelos resultados alcançados
Foco de ação	Voltado para o superior hierárquico a quem julga ser o seu "cliente"	Voltado para o cliente, interno ou externo. Tem consciência de ser um "fornecedor" da equipe
Tomada de decisão	É sempre aquele que decide, que dá a última palavra, o dono do poder	Acredita na decisão por consenso. Facilita a decisão do grupo. Não impõe sua opinião
Cadeia cliente-Fornecedor	Julga-se cliente. Acha que todos os subordinados devem trabalhar em função dele	Vê-se como fornecedor. Preocupa-se com a equipe e procura supri-la do que necessita
Comunicação	Centraliza as informações que passam pela seção. Funciona como censor, não divulgando aquilo que julga que a equipe não deve receber	Dissemina todas as informações que recebe. Municia sua equipe com dados e informações sobre os resultados obtidos
Negociação	Entende que, como gerente tem sempre que ganhar algo, mesmo que para isso alguém perca, ainda que seja alguém de sua equipe	Procura estabelecer uma relação ganha-ganha entre os membros da equipe. Acredita que todos precisam ganhar.
Delegação	Centraliza poder o mais que pode. Vive em dilema se deve abrir mão de parte desse poder aos subordinados, pois nunca os julga preparados	Delega poder aos subordinados. Possui um programa de capacitação, para que todos estejam aptos a assumir desafios.
-Substituto	Vê os subordinados como ameaças. Julga estratégico esconder informações que considera fundamentais para torná-lo imprescindível	Sabe que sem formar substitutos dificilmente poderá ascender a posto mais alto. Na equipe, sempre existem pessoas aptas a lhe substituir
Informação	Julga ser a pessoa que deve receber toda e qualquer informação na organização	Monitora as informações necessárias sua área de trabalho

2.6 GERENCIAMENTO DA ROTINA

A alta direção de uma organização muitas vezes se esquece de que não adianta fazer um bom planejamento estratégico e estabelecer diretrizes sem ter quem realize as diretrizes. Este trabalho é realizado na base da hierarquia da organização.

O objetivo do Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia a dia é transformar a menor seção de uma organização, numa microorganização, em que o chefe da seção é o “Presidente”, estabelecendo sua própria filosofia, visão e estratégia.

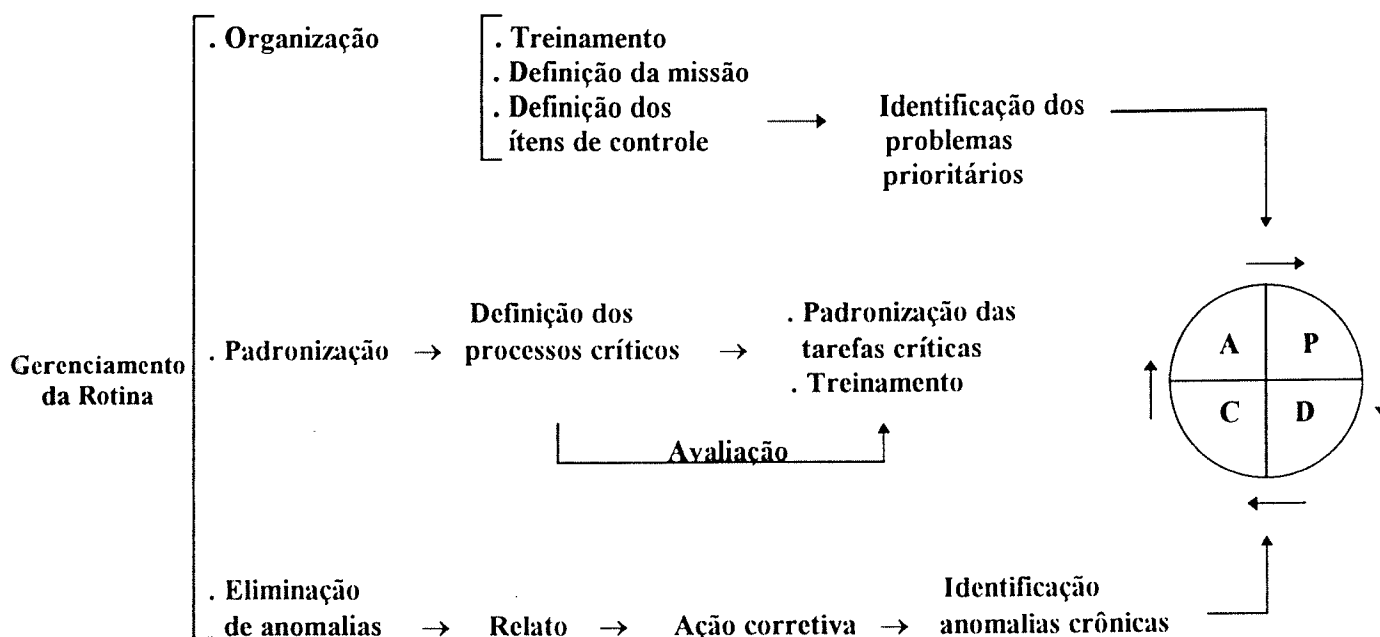
Para isto o chefe da seção deve ter um bom preparo gerencial, e toda a sua equipe deve ser preparada para conduzir o seu trabalho do dia-a-dia com competência, de tal forma que os níveis hierárquicos superiores possam “esquecer” do dia-a-dia e cumprir sua obrigação, que é olhar para fora da organização e para seu futuro.

A descentralização é um aspecto fundamental para a criação do ambiente de Gerenciamento da Rotina.

O sintoma característico de excessiva centralização é a constatação de que o chefe se vê sempre a braços com muitos problemas, sem tempo para resolvê-los ou para dedicar às suas atividades realmente importantes, como as de supervisão e coordenação. Quando surgem os problemas é normalmente o chefe quem se encarrega deles, ficando os demais de braços cruzados esperando a solução.

A forma ideal de Qualidade Total será atingida quando a rotina for gerenciada a nível individual por todas as pessoas da organização. Do mais alto dirigente ao mais simples subordinado, todos devem gerenciar a rotina de seu próprio processo.

Mostrar-se-á o que é o Gerenciamento da Rotina através do método PDCA (Planejar, executar, verificar e atuar).



2.7 CLIENTES

Na gestão de Qualidade todas as pessoas influenciadas por um processo são clientes, temos assim dois tipos de clientes:

- clientes externos: são aquelas pessoas que recebem o produto final da organização;
- clientes internos: são os integrantes da organização, atualmente se fala no efeito corrente, onde todos integrantes da organização são considerados clientes e fornecedores internos ao mesmo tempo.

A relação de Qualidade entre o fornecedor e o cliente interno é vital para que o cliente externo seja atendido dentro das especificações do serviço.

A luta pelo crescimento e permanência no mercado exige dos administradores modernos um empenho de servir e servir bem a todo e qualquer cliente. Mais do que nunca, cliente é o fator de sobrevivência e ter qualidade para satisfazê-lo será o fator diferenciador de mercado.

Com o objetivo de oferecer bens ou serviços de Qualidade diferenciada, as organizações passaram a preocupar-se com as expectativas e necessidades de seus clientes, sejam eles internos ou externos.

Assim, uma das prioridades das organizações que buscam o aprimoramento da Qualidade e de seus serviços e processos é ouvir a voz de seus clientes, de forma a estarem aptas a satisfazer suas expectativas e necessidades.

Muitas organizações conhecem seus processos de trabalho, mas o mesmo não ocorre em relação à voz de seus clientes, principalmente, no que diz respeito à realidade das organizações Policiais Militares. Durante muito tempo, nossa cultura organizacional não se preocupou, sistematicamente, em obter uma sintonia efetiva com seus clientes, e só recentemente algumas organizações têm criado instrumentos capazes de inverter esta situação.

Qualidade significa superar as expectativas dos clientes, atender suas necessidades. É necessário proporcionar-lhes mais do que eles esperam receber. A organização pode parecer sólida, mas se os clientes não são considerados, o seu futuro não é nada promissor.

Para que a organização procure obter a Qualidade é preciso, em primeiro lugar, buscar aqueles a quem ela influencia, os seus clientes internos e externos, que são as partes mais importante da organização. O primeiro passo é conhecê-los, para isso deve-se identificar e caracterizar esse universo.

Na seqüência, dar-se-á enfoque, separadamente, ao cliente externo e cliente interno.

2.7.1 Cliente externo

A Qualidade é julgada pelo cliente externo. Todas as características específicas de serviços que adicionam valor para o cliente, elevam sua satisfação e determinam sua preferência devem se constituir no foco-chave da Gestão de Qualidade da organização.

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

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

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

Em primeiro lugar a organização deve ter cuidado com as conclusões precipitadas, do tipo: “Nossos clientes não estão reclamando.

Conseqüentemente, estamos trabalhando bem”. A maioria das pessoas dificilmente reclamam quando têm problemas de atendimento. Por quê?

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

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

Não basta atender o cliente. É preciso satisfazer e, acima de tudo encantar, direcionar a organização para a satisfação do cliente, isto significa:

- presteza: desejo de ajudar o cliente e fornecer pronto serviço;
- competência: capacitação dos recursos humanos e tecnológicos;
- cortesia: educação, respeito, consideração e cordialidade do pessoal que lida com o cliente;
- confiabilidade: capacidade de cumprir o prometido;
- credibilidade: transmissão de confiança e honestidade;
- segurança: segurança pessoal e do patrimônio;
- facilidade de acesso: aos fornecedores dos serviços;
- comunicação: manter o cliente informado em linguagem compreensível;

– adaptabilidade: capacidade de resposta a situações não-previstas.

2.7.2 Cliente interno

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

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

A organização, ao perseguir resultados, deve ter a consciência de que é uma comunidade de trabalho, onde os clientes internos são mais importantes do que as máquinas e os processos. O cliente interno tem que ser reconhecido como “sujeito” e não como “objeto”. Enquanto sujeito, a pessoa tem necessidades não apenas materiais. Uma mensagem parece se impor a todas as organizações: a força de trabalho não responde apenas ao simples incentivo econômico. Salários e benefícios passam a ser vistos como simples direitos. O desejo e a demanda pela participação se impõem cada vez mais fortemente como sendo o exercício da cidadania corporativa.

A idéia de participação do cliente interno, chave para a existência da Qualidade Total, está ligada à idéia de liberdade e

comprometimento. Comprometimento supõe participação, e ambos supõem liberdade. Sem liberdade, não há participação verdadeira.

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

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

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

2.8 PARADIGMA

Paradigma é um conjunto de modelos, que estabelecem métodos para a ação dos indivíduos ou grupos de indivíduos.

Eles condicionam a maneira de perceber e analisar fatos, e problemas, afetando sensivelmente as decisões, a visão, a percepção e a criatividade das pessoas. Perante situações novas, ou desconhecidas, elas tendem a buscar na experiência passada a compreensão dos fatos e as respostas a eles, baseadas em seus paradigmas.

Os paradigmas podem gerar atitudes radicais de condicionamento a métodos que excluem e rejeitam, como inexecutáveis, quaisquer outras abordagens e procedimentos. Nesse caso, as inovações que não se enquadram nos paradigmas são automaticamente descartadas.

2.8.1 Mudanças de Paradigma

As mudanças de paradigma acontecem, geralmente, quando as normas em vigor não atendem mais à realidade, de modo evidente, passando a ser bem aceita uma nova norma. Elas começam com uma sensação difusa de que há algo de errado, crescendo para um anseio de mudança, e aflorando quando aparecem novos paradigmas mais adaptados à nova situação.

Normalmente, as organizações apresentam uma cultura organizacional, estruturada com base em paradigmas, formalizada pelas regras escritas e habituais e que estabelecem como tudo ocorre no seu interior. Quando aparecem sinais de que a cultura está prejudicando o desempenho da organização, e dos indivíduos, aparece a sensação de que é preciso mudar. Ela cresce com o tempo e, se não interpretada corretamente pelo comando da organização, passa a ameaçar a sua sobrevivência.

2.8.2 Resistência a mudanças

Toda mudança que ocorre no comportamento rotineiro de uma organização esbarra em resistência. Esse fenômeno é uma questão de paradigma que impede a previsão de futuro, bloqueia a criatividade. Desta forma busca-se, nas experiências do passado, as soluções para os novos problemas.

Os paradigmas filtram as novas experiências. As pessoas percebem o mundo através de seus paradigmas. Constantemente, selecionam dados e informações que melhor se ajuste às suas regras e regulamentos, ignorando o resto. A interpretação que cada pessoa dá a

um acontecimento está condicionada a seu paradigma particular. Elas se aprisionam a um maneira específica de resolver problemas, usando seus próprios paradigmas. Ao surgir uma nova maneira de fazer as coisas, tendem a rejeitá-las por não se enquadrar aos padrões sempre utilizados.

Em 1979, os suíços detinham 90% do faturamento do mercado de relógios do mundo. Um dia, um técnico de uma das maiores empresas fabricantes de relógio na Suíça apresentou ao seu chefe um novo modelo que ele tinha inventado: o relógio eletrônico a quartz. O chefe olhou para o protótipo e disse: isto não é relógio, não tem corda, nem molas, nem rubis. Os japoneses e norte-americanos tomaram conta do mercado, lançando o relógio eletrônico. Os 90% que os Suíços detinham ficaram reduzidos a 15%. Em apenas três anos, 50 mil funcionários perderam o emprego na indústria relojoeira suíça.

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

PARTE III

3. TÉCNICAS DA QUALIDADE TOTAL

3.1 MANUAL DA QUALIDADE

Para que haja um funcionamento eficaz de um programa da Qualidade, seu conteúdo deve estar estruturado e documentado de modo adequado. Qualquer organização que tenha um programa de Gestão da Qualidade bem estabelecido, normalmente, tem a documentação apropriada exigida para o seu funcionamento, tal como o Manual de Implantação da Qualidade, os manuais de procedimentos e as instruções de trabalho.

O Manual da Qualidade é o item mais importante da documentação do programa. É o porta-voz da organização, ao mesmo tempo silencioso e poderoso. Ele identifica de modo claro, para todos, o compromisso da organização com a Qualidade, através da sua visão/missão de gestão dos objetivos, política, procedimentos e metodologia da Qualidade. É o documento que uma organização gostaria de expor e destacar para identificar seu compromisso com a Qualidade. Assim sendo, é de fundamental importância garantir que esse Manual da

Qualidade seja desenvolvido com o máximo de tenacidade e profissionalismo.

Os manuais de procedimentos e as instruções de trabalho, por outro lado, são internos à organização e não precisam ser expostos a ninguém, exceto durante uma auditoria do programa da Qualidade, mutuamente consentida. Esses manuais contêm procedimentos operacionais para o funcionamento do dia-a-dia da organização. Embora o programa todo seja dinâmico e reativo à evolução conjuntural, os procedimentos detalhados e as instruções de trabalho por área são os mais sujeitos a revisão regular, freqüentemente devido ao fato de que a posição da organização e seus métodos operacionais se desenvolvem e mudam constantemente. Portanto, o desenvolvimento de procedimentos, sua análise crítica e revisão exigem apoio permanente de todos os funcionários e setores relacionados com a Qualidade.

O Manual deve ser redigido com clareza e simplicidade e nele devem constar fluxogramas dos processos. Observando que não deve ser muito pormenorizado, com excesso de documentos, pois assim dificilmente cumprirá sua função.

O Manual serve para:

- Orientar a implantação e manutenção do programa de Qualidade;
- Referenciar as auditorias de Qualidade;
- Servir de base para o pedido de credenciamento da organização.

Deve Constar no Manual:

- apresentação;
- identificação da organização;
- título “Manual da Qualidade”;
- paginação numerada;
- número e data da edição do manual;

- seção;
- número e data da revisão (se efetuada);
- assinaturas de quem elabora, de quem verifica e de quem aprova;
- política de Qualidade da organização (valores, princípios e diretrizes);
- descrição da organização (estrutura e responsabilidades organizacionais);
- descrição do programa da Qualidade;
- organograma, competências e responsabilidades do pessoal que gerencia, desempenha e verifica atividades que influem na Qualidade;
- lista dos principais procedimentos adotados pela organização;
- descrição detalhada, com fluxograma, dos procedimentos.

3.2 FERRAMENTAS

As organizações possuem problemas em seus processos o que as privam de obter melhor produtividade, e Qualidade, nos seus serviços, para se chegar a esses problemas e solucioná-los existem as ferramentas da Qualidade, que podem ser empregadas em diversas situações e de modos variados.

A criatividade dos integrantes da organização pode encontrar novos meios de utilização para as ferramentas, que atendam às suas peculiaridades e necessidades.

As ferramentas são utilizadas para, identificar causas e conseqüências dos problemas, elaborar planejamentos e avaliar o desempenho dos processos, trazendo o benefício de decisões mais acuradas, planejamentos mais viáveis e, particularmente, ações de aperfeiçoamento mais acertadas.

As informações proporcionadas pelas ferramentas podem ser transformadas em conhecimento, que é a base de todas as atividades na organização.

A seguir, dar-se-á exemplos de algumas ferramentas utilizadas nos programas de Qualidade.

- **Brainstorming**

O “brainstorming” ou tempestade de idéias, é a mais conhecida técnica de geração de idéias, tem como princípio que a quantidade de idéias origina qualidade. Quanto mais idéias, maior a chance de encontrar a solução do problema. Maior será também o número de conexões e associações a novas idéias e soluções.

Essas são as regras para o êxito de uma sessão de “brainstorming”:

- eliminar qualquer crítica, no primeiro momento do processo, para que não haja inibição nem bloqueios e ocorra o maior número de idéias;
- apresentar as idéias tal qual elas surgem na cabeça, sem rodeios ou elaborações. As pessoas devem se sentir à vontade, sem medo de dizer “bobagens”. Ao contrário, as idéias mais desejadas são as que a princípio parecem disparatadas, sem sentido. Elas costumam oferecer conexões para outras idéias criativas e até representar soluções. Mesmo que mais tarde sejam abandonadas, isso não é importante na hora da “colheita” de contribuições;
- no “brainstorming”, quantidade gera qualidade. Quanto mais idéias, mais cresce a chance de conseguir, diretamente ou por associação, idéias realmente boas;

– feita a seleção de idéias, as potencialmente boas devem ser aperfeiçoadas. Nesse processo, costumam surgir outras idéias. Mas lembre-se: derrubar uma idéia é mais fácil que concebê-la. Idéias em geral nascem frágeis: é preciso reforçá-las para que sejam aceitas.

O processo de “brainstorming” é conduzido por um grupo de 6 a 12 participantes, bem acomodados, com um coordenador e um secretário escolhidos. Cada participante recebe, antes da reunião, o enunciado do problema com todas as informações disponíveis.

A sessão começa com a orientação aos participantes sobre as regras do jogo, a origem e o motivo do problema a ser estudado. Se o grupo não está acostumado a sessões de “brainstorming”, deve-se fazer um breve aquecimento e, se preciso, redefinir o problema.

A sessão começa realmente quando o problema é anotado no quadro. Dura em média 40 minutos, período em que cada pessoa deve estar estimulada e desinibida para oferecer o maior número de idéias. Todos devem seguir a regra de ouro: é proibido criticar. As idéias devem ser anotadas em local visível. O último passo é a seleção das idéias, feita por um subgrupo de duas a cinco pessoas, que depois justificará as escolhas ao grupo e com ele tentará aperfeiçoar as melhores idéias.

Como exemplo de “brainstorming” podemos citar o resultado de uma sessão para levantar os problemas relativos ao atraso na distribuição do boletim Interno da OPM. Após eliminadas as duplicações e sintetizadas as idéias, os problemas levantados foram:

LISTAGEM DOS PROBLEMAS
Treinamento insuficiente dos operadores de micro
Rotatividade dos operadores de micro
Seleção inoportuna das matérias para o BI
Falta de padronização

Erros gramaticais
Erros de digitação
Sistema informatizado moroso (sobrecarga e sub-utilização)
Acesso demorado ao banco de dados
Rigidez do arquivo
Terminais de computador em número insuficiente
Trabalho isolado nas diversas seções
Falta de comunicação dos erros
Excesso de verificações
Demora na busca do boletim nos escaninhos
Demora na divulgação
Demora na leitura pelos interessados
Má qualidade na reprodução (xerox)
Falta de interligação entre os processos
Demora na consolidação

- Diagrama de causa e efeito

É um tipo especial de gráfico que mostra, de forma ordenada as causas que contribuem para um determinado resultado.

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como “espinha de peixe”, devido à sua aparência, ou “diagrama de Ishikawa”, em virtude do nome do seu criador, é a apresentação gráfica de uma lista das várias causas que afetam um processo. Para cada problema ou resultado existem, seguramente, inúmeras causas e, quando organizadas, segundo a forma de gráfico, permitem visualizar melhor as possibilidades de aperfeiçoamento no processo.

A seguir tem-se o roteiro para confecção do diagrama de causa e efeito:

- Primeiro passo:

Estabeleça claramente o problema a ser analisado (efeito).

- Segundo passo:

Encontre o maior numero possível de causas, que possam contribuir para gerar o efeito. Uma discussão franca, e aberta, é fundamental para levantar as causas. O envolvimento de todos os participantes do processo é indispensável.

Use o “brainstorming” para que apareça o maior número possível de causas neste momento, pois há o risco de não serem reconhecidas nos estágios posteriores.

- Terceiro passo:

Construa o diagrama de causa e efeito no formato da “espinha do peixe”, colocando o efeito que está sendo estudado no quadrado à frente, conforme exemplo:

Diagrama de causa e efeito - Processo do boletim



- Quarto passo:

Nesta etapa faz-se a interpretação do diagrama, observando que erros gramaticais, de padronização e de digitação, aparecem repetidamente, e originam-se na fase de elaboração de notas para o BI. Eles são as causas básicas do atraso do BI, por redundarem em retrabalho para a sua correção.

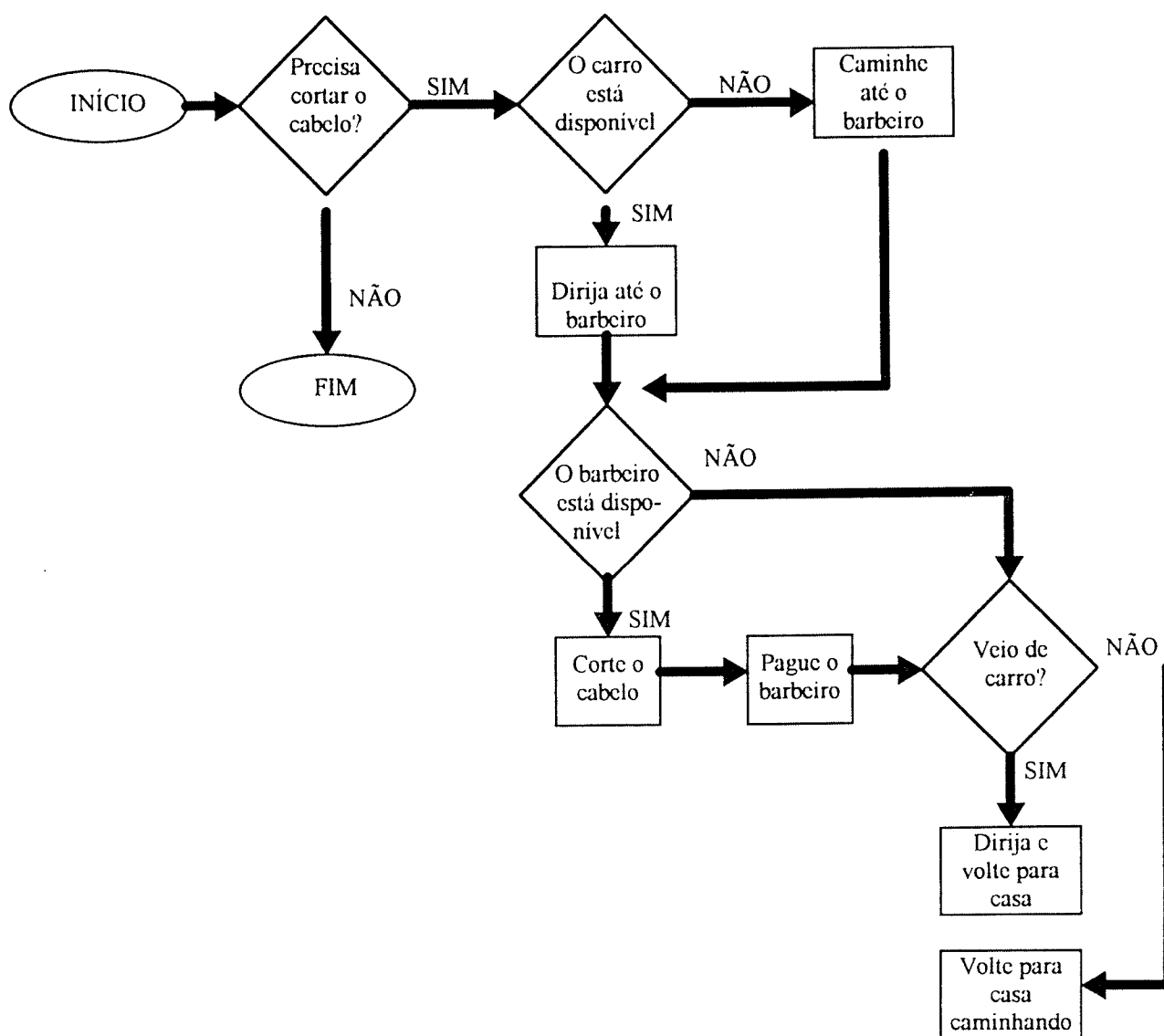
- Fluxograma

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

Existem vários tipos de fluxograma, cada um com sua simbologia e seu método próprio. Os símbolos representam cada passo da rotina, indicando a seqüência das operações e a circulação de dados e documentos.

O fluxograma (representação gráfica) é a forma mais completa de visualizar processos. Revela fatos despercebidos em outra forma de apresentação.

No fluxograma, os passos da rotina são ordenados de acordo com a seqüência lógica de sua execução. Os símbolos e as técnicas utilizadas identificam os órgãos ou pessoas responsáveis pela ação, como se vê no exemplo abaixo.



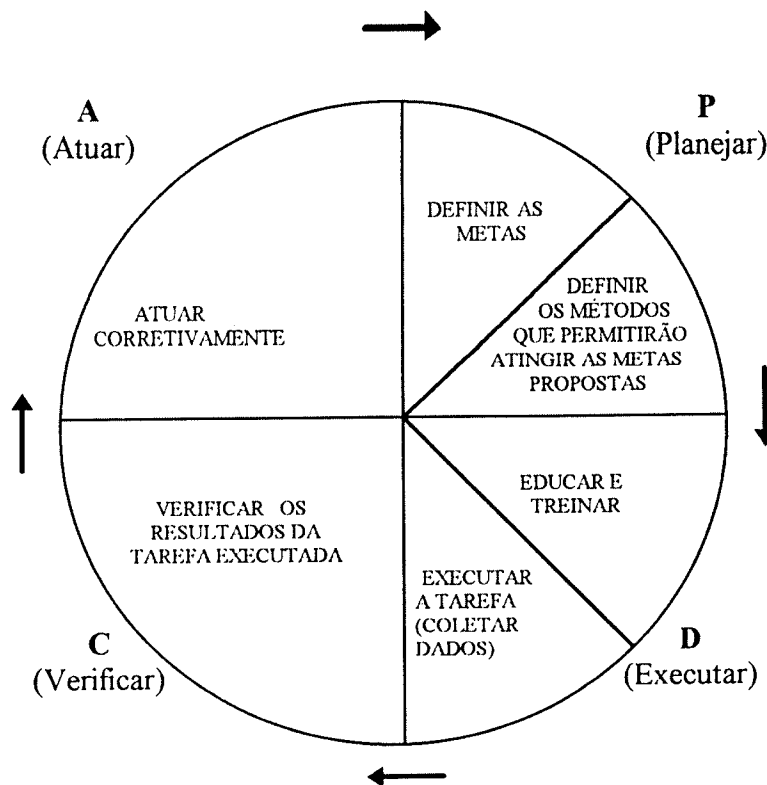
3.3 PDCA

O PDCA é um método para controle de processo da Qualidade, e é um desenvolvimento do circuito fechado de “feed-back”. O PDCA se origina de PLAN-DO-CHECK-ACTION. O conceito de retroalimentação “Feed-back”, como aplicado no controle da Qualidade, foi primeiro concebido pelo Dr. Walter Sherwart, na década de 20. Foi ensinado aos japoneses, em 1950, pelo Dr. Deming.

Os termos no ciclo PDCA têm o seguinte significado:

- **Plan** - (planejar): é estabelecer um plano de ação com metas definidas, com métodos de transformação de insumos em bens/serviços pré-estabelecidos, e com a alocação dos recursos disponíveis para a consecução das metas;
- **Do** - (executar): compreende o treinamento das pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, com o processo, e a execução dos procedimentos como previstos na fase de planejamento;
- **Check** (verificar): compreende a coleta de informações da fase de execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada;
- **Action** (Atuar): nesta fase, sendo detectado algum desvio, haverá atuação corretiva no sentido de fazer correções definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer.

O ciclo PDCA pode ser utilizado para acompanhar o plano de implantação da Qualidade Total na organização, para manter e melhorar o controle (gerenciamento) do processo, conforme veremos a seguir:



O ciclo PDCA, pode ser aplicado em qualquer atividade dentro da organização. Cada fase do ciclo pode ser desdobrada em etapas apropriadas ao tipo de atividade que se deseja desenvolver.

O uso do ciclo PDCA, para gestão de processos, envolve duas ações básicas: ações de rotina e ações de melhoria.

Ações de rotina significa manter os padrões estabelecidos, evitando qualquer mudança, atuando-se na causa fundamental, quando um desvio é constatado. A rotina busca a previsibilidade do processo, apesar da ameaça da perda da produtividade.

Ações de melhoria significa mudanças e corresponde a novos padrões, na busca de níveis do desempenho nunca antes alcançados, de reduções de custos, acidentes, absenteísmo, de aumento da Qualidade e de produtividade. A melhoria está associada ao aumento da competitividade do processo.

3.4 TIMES DA QUALIDADE

Para estruturação e manutenção de um programa de Qualidade Total, recomenda-se a constituição de Times da Qualidade, ou seja, a formação de equipe de pessoas dentro da organização.

A estrutura tradicional das organizações não favorecem mudanças. Por outro lado, não se pode mudar tudo da noite para o dia sem risco de desorganizar o serviço. A solução está na formação de Times da Qualidade que, independentemente da rotina diária, irão se ocupar do planejamento e da execução das ações da Qualidade, nas áreas sob suas responsabilidades dentro da organização.

Uma só pessoa, empregando a metodologia da Qualidade, pode mudar o desempenho de uma seção e até mesmo de uma organização mas, dificilmente, ela pode conhecer ou ter experiência sobre todos os aspectos, é necessário que ela se apóie em outras pessoas, que detêm esse conhecimento ou experiência. Assim, o trabalho em equipe agrega conhecimentos e experiências, misturando, ainda, diferentes visões, que enriquecem o processo de mudança.

A delegação de poder para um Time de Qualidade é uma atitude de coragem por parte de quem dirige uma organização. Muitos dirigentes delegam poderes para o Time pensando em induzi-lo para chegar a resultados já definidos referendando uma decisão que, tomada por um indivíduo, poderia gerar polêmica dentro da organização.

Sinteticamente, pode-se dizer que os Times de Qualidade são:

- pequenos grupos de funcionários (de três a sete pessoas) que planejam, propõem e executam ações voltadas para a Qualidade;

- são constituídos por pessoas motivadas para esse serviço, que se apresentam voluntariamente, ou são escolhidas pelos colegas;
- são representativos da organização como um todo, e não de uma determinada seção;
- não têm chefe, mas um líder, eleito pelos participantes, que atua como facilitador do grupo;
- se tratam de assuntos específicos devem ser formados pelas pessoas diretamente a eles ligadas.

O relacionamento da organização com os Times da Qualidade deve ser:

- apesar de voluntários, os Times da Qualidade devem ser reconhecidos oficialmente pelos dirigentes e seus objetivos divulgados na organização;
- os Times da Qualidade se reúnem no horário de expediente, já que suas tarefas são parte integrante do serviço da organização;
- as sugestões de melhoria propostas pelos Times devem ser implantadas com o apoio dos dirigentes;
- os dirigentes da organização podem participar dos Times da Qualidade, mas não convém que participem de Times que tratam de assuntos específicos;
- os resultados do trabalho dos Times da Qualidade devem ser divulgados para todos os componentes da organização.

3.5 5 S

Os 5's são cinco palavras japonesas iniciadas pela letra "S", e interpretadas como "sensos", porque refletem a idéia de profunda

mudança comportamental. É preciso “sentir” a necessidade de fazer.

Assim, adotou-se:

Seiri	Descarte
Seiton	Organização
Seiso	Limpeza
Seiketsu	Higiene
Shitsuke	Ordem mantida

Colocar a casa em ordem é o primeiro passo para se chegar à nova concepção de organização, nesse final de século, a organização com Qualidade Total. Aquela que procura oferecer até mais do que o cliente espera de seus serviços, possibilitando-lhe satisfação. Só é possível praticar Qualidade Total onde existe iniciativa, participação e envolvimento dos funcionários nos objetivos da organização. O programa 5 S é o primeiro passo, pois desperta essa responsabilidade coletiva.

O 5 S equívale ao “jardim da infância” da Qualidade Total. Sua filosofia é profunda e pressupõe mudanças comportamentais, que acompanharão as pessoas onde quer que elas estejam. Do menor integrante da organização ao Alto Comando, todos, sem exceção, encontrarão no 5 S uma linguagem comum. Portanto, é preciso introduzi-lo tendo sempre como referência os componentes mais humildes, visando a promover o seu crescimento como seres humanos.

Não se deve restringir o significado do 5 S à compreensão resultante da simples tradução ou da análise de textos restritos sobre o tema. Cada organização deverá fazer as adaptações necessárias ao seu próprio contexto.

A diretriz mais geral para implantação do 5 S, portanto, deve ser manter um plano que não entre em choque com a cultura da organização e que, ao contrário, permita que a mudança ocorra a partir da base pré-existente, sem rupturas desestabilizadoras. Conhecer a realidade atual, e partir dela mesma, é fundamental. Nenhum plano pré-existente, nenhuma experiência alheia deve ser copiada sem uma profunda análise de causa e efeito.

Abordar-se-á, a seguir, de forma direta e simples, os principais conceitos operacionais necessários para por em prática cada um dos cinco sentidos (5 S).

1º Senso - Seiri (Descarte)

Tenha só o necessário, na quantidade certa, cada pessoa deve saber diferenciar o útil do inútil. Só o que tem utilidade certa deve estar disponível. Eliminando-se o que não é útil, pode se concentrar apenas no que é útil.

Vantagens do descarte:

- reduz a necessidade de espaço;
- facilita o transporte interno, o arranjo físico, a execução do trabalho;
- evita a compra de materiais e componentes em duplicidade e também os danos a materiais ou produtos armazenados;
- traz maior senso de organização e economia, menor cansaço físico, maior facilidade de operação;
- facilita o controle da carga;
- aumenta a produtividade das pessoas envolvidas.

Como Praticar o Descarte:

Escolha o local de trabalho para uma experiência de descarte. Faça uma série de fotografias (ou filmagem) do ambiente para,

no final da tarefa, comparar os resultados obtidos. Dê atenção a tudo que estiver dentro do ambiente de trabalho (máquinas, ferramentas, estoques, móveis, papéis etc.) e defina o que é necessário, através de instruções claras, para que todos possam separar o útil do inútil.

Quantifique e avalie o que está sendo descartado, respondendo:

- O que deve ser jogado fora ?
- O que deve ser guardado num depósito?
- O que pode ser útil para outra seção?
- O que deve ser consertado?

Após colocar em um local determinado aquilo que será descartado, convide pessoas de outras seções para que escolham, entre os itens disponíveis, o que lhes interessar.

2º Senso - Seiton (Organização)

Cada coisa tem o seu único e exclusivo lugar. Cada coisa, após o uso, deve estar em seu lugar. Tudo deve estar sempre disponível e próximo do local de uso. Ter o que é necessário, na quantidade certa, na qualidade certa, na hora e lugar certos traz vantagens, como:

- menor tempo de busca do que é preciso para operar;
- menor necessidade de controle de estoque;
- facilita o transporte interno e a execução do trabalho;
- evita a compra de materiais e componentes desnecessários e os danos a materiais armazenados;
- aumenta a produtividade das pessoas.

Como praticar:

Análise da situação atual - Analise como as coisas estão colocadas, onde e por quê. Arrumação é um estudo de eficiência e esta

depende da velocidade necessária para pegar e colocar as coisas em seus devidos lugares.

Defina um lugar para cada coisa - Para definir critérios à colocação das coisas nos lugares, algumas perguntas devem ser respondidas. Veja-se, o exemplo, a seguir:

- É possível reduzir os estoques?
- O que está à mão precisa mesmo estar ali?
- Os nomes das coisas estão padronizados?
- Qual o melhor local para cada coisa?

3º Senso - Seiso (Limpeza)

Cada pessoa deve saber a importância de estar em um ambiente limpo. Cada pessoa na organização deve, antes e depois de qualquer trabalho realizado, retirar o lixo resultante e dar-lhe o fim que foi previamente acordado. Um ambiente limpo lembra qualidade e segurança.

O desenvolvimento do senso de limpeza proporciona:

- maior produtividade das pessoas, máquinas e materiais, evitando o retrabalho;
- facilita a prestação do serviço;
- evita perdas e danos de materiais;
- é fundamental para a imagem (interna e externa) da organização.

Como praticar:

Com a ajuda do Time da Qualidade, conscientize o pessoal sobre a importância, e os benefícios, da máxima limpeza no ambiente de trabalho. Cada um passa a ser responsável pela limpeza em seu ambiente de trabalho.

- Todos devem deixar ferramentas e utensílios limpos antes de guardá-los;

- As mesas, armários e móveis devem estar limpos e em condições de uso;
- Nada deve ser jogado no chão;
- Diariamente, retirar pó e sujeira dos pisos, paredes, tetos, janelas, portas, prateleiras, armários, mesas, cortinas, cadeiras e locais usados;
- Não existe exceção quando se trata de limpeza. O objetivo não é impressionar visitantes, mas proporcionar o ambiente ideal para se obter a Qualidade Total.

4º Senso - Seiketsu (Higiene)

Higiene é manutenção de limpeza, da ordem. Quem exige e faz qualidade cuida muito da aparência. Em um ambiente limpo, a segurança é maior. Quem não cuida bem de si mesmo não pode prestar serviços de qualidade.

As vantagens são muitas:

- facilita a segurança e o melhor desempenho dos funcionários;
- melhora a imagem da organização internamente e para o cliente;
- evita danos à saúde do funcionário e do cliente externo;
- eleva o nível de satisfação, e motivação, do pessoal para com o trabalho e a organização;
- aprimora a qualidade de vida dos integrantes da organização.

Na promoção de uma política de higiene na organização, alguns recursos visuais são úteis:

- avisos que ajudem as pessoas a evitar erros nas operações, em seus locais de trabalho;
- avisos de perigo e outras advertências;
- indicações de locais onde coisas devem ser colocadas;
- designações e/ou informações sobre equipamentos;

- instruções necessárias ao trabalho.

5º Senso - Shitsuke (Ordem mantida)

É a rotinização da melhoria alcançada, é a atenção permanente ao descarte, organização, limpeza e higiene, a busca constante da melhoria, a educação do ser humano. A ordem mantida:

- reduz a necessidade de controle;
- facilita a execução de toda e qualquer tarefa/operação;
- evita perdas oriundas do não-surgimento de rotinas;
- traz previsibilidade do resultado final de qualquer operação;
- os serviços ficam dentro dos requisitos da Qualidade.

PARTE IV

4. QUALIDADE TOTAL NA POLÍCIA MILITAR

4.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A década de 90 vem se apresentando às organizações, principalmente àquelas que prestam serviços e atendem o público, com uma face marcada de profundas e irreversíveis mudanças no comportamento global de todos os segmentos social, e nas relações dos indivíduos e grupos com seus direitos, expectativas e aspirações, em termos de respeito e qualidade de vida.

Verifica-se nas economias modernas a um crescente deslocamento da atividade econômica para o setor terciário, representado pela participação crescente dos serviços no Produto Interno Bruto.

No setor primário é grande o número de atividades de serviços que dão suporte à agricultura, mineração, etc.

No setor secundário, encontram-se as indústrias procurando aumentar sua competitividade, oferecendo aos seus clientes serviços associados aos seus produtos (distribuição, assistência técnica, crédito).

Fechando um pouco mais o foco, ao analisar-se as diversas seções de uma organização, percebe-se o fluxo de serviços de uma área para outra dentro da cadeia produtiva, visando ao atendimento do cliente final. Os participantes dessa cadeia são, ora clientes, ora fornecedores de serviços, caracterizando a cadeia de clientes-fornecedores internos.

Todo o tipo de produção está, intrinsecamente, ligada à prestação de serviços. Mesmo na produção de bens, encontra-se a prestação de serviços nas operações de vendas, transporte, crédito, manutenção, garantia, e outras, demonstrando que a economia está mais ligada a serviços do que a bens.

Assim, as pessoas estão em constante dependência de serviços, durante sua vida.

Cabe estabelecer a diferença entre produtos e serviços. Qualquer atividade resulta em um bem material, ou um serviço. O ato de realizar a atividade é chamado de produção, e o resultado de produto. O produto pode ser bem material palpável, ou um serviço. Conceitualmente é fácil entender mas, para o cotidiano da maioria das pessoas, só é produto o bem palpável, aquilo que se consegue manusear.

Pode-se dizer que produto se divide em: bens, entendidos como coisas físicas; e serviços, entendidos como atividade realizada para outra pessoa.

Serviço é toda atividade que facilita a vida do cliente. Um bem pode ser estocado, e um serviço tem de ser consumido no ato. A seguir, far-se-á uma comparação entre serviços e bens:

Comparação entre Serviços e Bens

Serviço	Bem
Consumo simultâneo com a execução	Pode ser estocado
Cliente é parte do processo	Produção desvinculada do cliente
Reposição improvável	Substituições são aceitas
Qualidade vinculada à figura do funcionário	Qualidade vinculada ao bom funcionamento
O cliente dificilmente experimenta antes	É fácil fazer uma demonstração
Pode não precisar de bens para sua realização	Sempre precisa de serviços (vendas, assistência técnica, etc.)
Uma falha pode ser considerada uma ofensa pessoal	Uma falha é considerada “um defeito de fábrica”
A satisfação do cliente é percebida na hora	O cliente pode não usar o que comprou
Metodologia pode ser copiada pelo concorrente	Pode ser patenteado

Assim, a Qualidade nas organizações de serviços depende muito das habilidades interpessoais do seu pessoal da linha de frente.

A qualidade de serviço é obra de toda a organização. Os superiores, subordinados e todos que estão em contato direto com os clientes devem participar, juntos, de uma ampla caça organizada aos erros, que só alcançará o defeito zero se todo o mundo nela se empenhar com o mesmo entusiasmo.

A Qualidade é influenciada pelas características peculiares dos serviços, que muito a diferenciam da qualidade de bens. Um serviço tem as seguintes características:

- intangibilidade, pois são experiências vivenciadas pelos clientes. Sua avaliação objetiva é extremamente difícil, e depende da percepção de cada indivíduo;

- os serviços são heterogêneos, pois ocorrem variações importantes na prestação dos mesmos, dependendo do cliente e do contexto onde está sendo prestado o serviço, pois são prestados de maneira diferentes e por pessoas diferentes;
- os serviços não são passíveis de uma inspeção final antes da entrega;
- os serviços têm a característica de simultaneidade, sendo produzidos e entregues no mesmo instante, não permitindo um controle de Qualidade final do serviço antes da entrega;
- a pessoa que presta o serviço faz parte do próprio serviço;
- os serviços não são estocáveis.

A Qualidade do serviço fundamenta-se, principalmente, no processo de prestação do serviço onde, na maioria dos casos, encontram-se seres humanos. Daí a característica do tratamento a ser dado ao tema onde motivação, envolvimento, reconhecimento e técnicas de trabalho em equipes são básicas para o sucesso de um programa de excelência em Qualidade.

O serviço público não pode se colocar à margem da Gestão da Qualidade, sob pena de ser atropelado pela história. No entanto, pouco se tem feito para redirecioná-lo e modernizá-lo, para torná-lo ágil. O pouco que se escreve é para criticá-lo, e o pouco que se faz é para puni-lo.

Os órgãos públicos despreocupados com seus serviços, e clientes, se transformam em entrave ao desenvolvimento, vorazes consumidores das receitas públicas, e alvo de todas as pedras da sociedade.

Os desafios que enfrentam, atualmente, os órgãos governamentais são difíceis e complexos. Eles têm que enfrentar terríveis déficits, problemas, novos e incomuns, criados por uma epidemia de

drogas e bebidas e pobreza; uma sociedade altamente competitiva e uma descrença cada vez maior, por parte da população, em relação à capacidade dos órgãos públicos para suprir suas necessidades, com Qualidade.

A não percepção dessa nova realidade, por parte dos administradores públicos, vem levando instituições à privatização, ou então à sua completa substituição pela iniciativa privada, fenômeno bastante nítido na área de serviços públicos, devido a descuidos, descasos e desrespeito a seus clientes, no que se refere à qualidade do atendimento e dos serviços prestados, ocasionando a proliferação das organizações e serviços privados.

Os órgãos públicos são, no conjunto, os maiores fornecedores de bens e serviços. A vida, a saúde, a educação, o transporte, o trabalho etc., dos cidadãos e das organizações, estão direta ou indiretamente subordinados à qualidade, desses serviços.

Se os órgãos públicos exigirem qualidade dos bens e serviços, que adquirem de seus fornecedores, e repassarem para os clientes essa qualidade adquirida, e melhorada através de seus processos, a sociedade ganhará. Qualidade gera Qualidade.

Pode-se notar que não ocorre efetivamente algo que responsabilize de forma mais profunda o administrador que, pelo uso indevido ou pelo mau uso da máquina pública, cause danos à sociedade ou à instituição. Os danos causados diretamente à sociedade derivam do não-atendimento às necessidades básicas como, segurança, educação, saúde, saneamento básico etc. e, à instituição, pela decorrência do serviço mau prestado, pela falta de qualificação de pessoal, pela ausência de mecanismos que possibilitem a ascensão profissional dos servidores.

Tudo isso leva a organização a posições desconfortáveis perante a população, pelo imobilismo e ineficácia que expressa.

O futuro programado dos órgãos públicos tem um horizonte de quatro anos. Cada administrador promove todas suas estratégias para essa pequena eternidade, e poucos são os que se interessam pelo que poderá acontecer no ano seguinte. Qualidade é pensar no futuro, pois não se faz Qualidade da noite para o dia, os programas de Gestão da Qualidade normalmente começam a dar seus melhores frutos num período não menos que cinco ou dez anos.

Nenhuma organização sobrevive sem pensar no futuro e, hoje, estamos assistindo ao desmoronamento de órgãos públicos por toda a parte. Não houve atualização voltada para a Qualidade Total, e agora sofrem desagradáveis surpresas. São atropelados pelos acontecimentos.

Em Qualidade Total tem que haver constância de propósitos, por parte de todos que ocupam cargos públicos, que devem dar seguimento aos programas implantados por seus antecessores. Isto não quer dizer que constância de propósito significa imutabilidade. A coerência está em preparar mudanças, satisfazendo às novas e, cada vez mais, exigente demandas dos clientes por Qualidade.

4.2 QUALIDADE TOTAL NO SERVIÇO DA POLÍCIA MILITAR

Na atividade empresarial, já é bastante clara a percepção de que o não atendimento das necessidades dos clientes os leva a buscar outro fornecedor e, portanto, à diminuição dos negócios.

Esta mentalidade está se introduzindo aos poucos nos órgãos de Administração Pública, que tradicionalmente são bastante burocratizados e pouco ágeis em perceber as mudanças do ambiente; a

idéia corrente ainda é de que a atividade principal do órgão é servir ao Estado, enquanto que a população considera que a razão de existir da máquina estatal é proporcionar melhor qualidade de vida aos cidadãos.

A Polícia Militar não foge à regra, e só recentemente é que passou a adotar uma filosofia de Polícia Comunitária, onde as unidades devem participar da vida da comunidade, com atividades pró-ativas, não ficando restrita ao comportamento tradicional de prevenção pela ostensividade de sua presença, ou da repressão imediata aos delitos.

Satisfazer o cliente é um fator de sobrevivência nas organizações, tanto as que visam ^{ao} lucro, quanto as que se destinam ao cumprimento de imposições legais, ou as criadas para atender a anseios de ordem comunitária.

A Polícia Militar, responsável pela segurança física e patrimonial do cidadão comum, têm muitas vezes sido vítima da hibridez e dualidade de sua destinação e intenção, mais especificamente em seus objetivos operacionais e forma de atuação, o que a leva quase que invariavelmente, por força de formação e cultura histórica, a dar prioridade a aspectos irrelevantes em detrimento às ações de polícia, com qualidade pela qual a população paga e anseia.

O principal produto da Polícia Militar é a sensação de segurança que deve sentir o cidadão comum ao saber da presença do policial, imediata ou potencial, em sua residência, no deslocamento para o trabalho ou durante o lazer; para que esse produto seja adequado e fornecido, é preciso disponibilidade de recursos humanos e materiais de boa qualidade e financeiro, em volume suficiente.

– O gerenciamento do serviço de segurança não pode perder de vista que o relacionamento com o cliente é fundamental na manutenção da imagem da Corporação, este relacionamento é feito a cada

atendimento, onde aquele cliente é único e merece ser tratado com respeito e cortesia. Quanto melhor o relacionamento, mais fácil será construir com o cliente uma parceria, por outro lado, quando as experiências são negativas, o cliente tende a ignorar a Corporação ou até mesmo tornar-se seu inimigo, e o que é pior, passa a manifestar para outros o seu descontentamento.

A Polícia Militar deve prover a comunidade com serviços de alta qualidade a custos econômicos. Através da modernização administrativa, da otimização dos custos e da efetiva utilização dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis.

O treinamento e o desenvolvimento dos administradores da Polícia Militar, enfocados a partir de nova visão e centrados na competência gerencial orientada para a importância da Qualidade Total em prestação de serviços, constituem-se no elemento chave para que efetivamente as mudanças sejam assimiladas, aceitas e incorporadas a uma nova cultura organizacional.

Para que isso possa vir a efetivamente acontecer é preciso que a Polícia Militar se preocupe com o conjunto das interrelações e interdependências entre seus vários setores funcionais e hierárquicos, visando a manutenção de índices aceitáveis de efetividade, o que por si só, justifica todos e qualquer investimento em programas de treinamento e desenvolvimento organizacional e de recursos humanos.

Uma proposta para a realização de um programa de Qualidade Total, em prestação de serviços, deverá ser estruturada de forma a premiar estratégias, técnicas e conteúdos de modo a levar a Corporação e integrantes a uma profunda reflexão, e a conseqüente adoção de atitudes e comportamentos voltados para o trabalho em equipe, visando o fortalecimento da imagem e o respeito de seus clientes em nível

interno e externo, e à conseqüente abertura para mudanças e implantação de uma nova cultura policial quando no trato com a população.

A retomada e o reposicionamento da Polícia Militar, que ainda mantém um nível aceitável na credibilidade popular, deverá passar por profundas reformas e mudanças em nível interno, tendo como parâmetros de orientação e sustentação a Qualidade Total em prestação de serviços e desenvolvimento gerencial voltado para a Gestão de Qualidade.

Dessa forma, pode-se observar que a qualidade de vida de uma comunidade está intimamente relacionada com a qualidade dos serviços oferecidos.

A Polícia Militar, como órgão público prestador de serviços, participa deste sistema promovendo a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, de acordo com sua destinação constitucional.

O produto que a Polícia Militar oferece é sua ação policial, quando desempenha as funções de polícia ostensiva, para prevenir a não observância dos preceitos tutelados pela lei e reprimir a transgressão e, posteriormente, efetuar o encaminhamento para a Polícia Judiciária.

Hoje em dia, a Polícia Militar sofre a concorrência, no segmento de segurança, da Polícia Civil que não se conforma em cumprir sua missão precípua cartorária e de investigação, das Guardas Municipais, que muitas vezes alheias ao mandamento constitucional, passam a executar ações de polícia e finalmente, as empresas privadas de segurança que também ferem a legislação atuando como “polícia”.

Para superar os obstáculos, que podem até mesmo levar à extinção da Polícia Militar, tal como existe hoje, é preciso adotar sem qualquer dúvida uma administração calcada nos princípios da Qualidade Total, que devem ser divulgados e estimulados em todos os níveis, pois é

certo que o atendimento com qualidade da população pode assegurar o apoio para que nenhuma manobra política venha a restringir a Corporação um ramo fardado, subordinado à Polícia Civil ou a um grupo de unidades aquarteladas reservadas para ações de controle de distúrbios civis.

Em recente pesquisa realizada pelo CAO/96, na cidade de Goiânia e no interior do Estado, onde foi tomada a opinião de mil pessoas das diversas camadas da sociedade, foram levantados entre outros os dados abaixo expostos:

1. Confia no trabalho da Polícia Militar?

Sim	22,5%
Não	14,9%
Às vezes	62,6%

2. Acha importante o trabalho da Polícia Militar?

Sim	85%
Não	2,5%
Às vezes	12,5%

3. Como vê o PM na execução do seu trabalho?

Educado	0,1%
Mal educado	09,5%
Prestativo	0,5%
Desinteressado	89,0%

4. Tem receio de pedir ajuda a um PM?

Sim	16,0%
Não	31,5%
Às vezes	52,5%

5. Você já precisou do serviço da Polícia Militar?

Sim	67,5%
Não	32,5%

6. Os PM chegaram em tempo hábil?

Sim	26,2%
Não	73,8%

7. O atendimento foi:

Ótimo	03,9%
Bom	28,4%
Regular	49,0%
Ruim	18,7%

8. Se o atendimento não foi satisfatório, a falha está:

No policial militar	34,8%
Na Polícia Militar	35,9%
No equipamento	11,6%
Nos envolvidos	07,7%
Outros	10,0%

9. A seu ver a PM é:

Necessária	06,9%
Desnecessária	02,7%
Indispensável	23,2%
Precisa de mudanças	67,2%

Considero importante sob o prisma da Qualidade Total quatro aspectos que devem ser levados em conta:

- PM é desinteressado pelo serviço - 89%
- A PM precisa de mudanças - 67,2%

- As vezes confia no serviço da PM - 62,6%
- O atendimento em ocorrências é regular 49%

Esses índices confirmam que o cliente nunca prescinde de Qualidade, que é fundamental para que se estabeleça uma situação de relacionamento profissional mais atencioso. É importante que os serviços oferecidos aos clientes estejam em perfeita sintonia com suas expectativas, e que não se perca de vista que a Polícia Militar atende a diversos tipos de público, há diversas segmentações, portanto não pode ser criado um padrão único de comportamento para quaisquer situações.

→ O compromisso com o bom atendimento passa por parâmetros de qualidade que muitas vezes a Polícia Militar não tem, uma vez que as pessoas dentro dela nem sempre estão dispostas a colaborar com o comando na busca de um atendimento eficaz; é difícil exigir de um policial militar um atendimento cordial e educado, se ele não possui conceitos mínimos de boa conduta, ou ainda se, por uma questão de altivez, ele se sente rebaixado socialmente quando atende um cliente.

O cliente exigente não quer receber apenas um bom atendimento, ele exige e quer o melhor atendimento possível. Portanto, os policiais militares devem estar adequados ao nível de relacionamento que é exigido, precisam gozar de auto-estima elevada, que não seja influenciada por dificuldades de relacionamento com o público nem com os demais companheiros na Corporação.

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

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

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

Ocorre que, na maioria dos casos, o policial militar ao atender ocorrências de qualquer natureza extrapola os limites de suas obrigações, colocando-se às vezes no papel de julgador e agindo como se fosse integrante do poder judiciário, sentenciando sumariamente o cidadão.

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

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

O policial militar adotando uma postura ditatorial, sequer preocupa-se em identificar as reais circunstâncias que levaram a pessoa do detento a cometer o ato infracional; esquecendo-se totalmente que aquela pessoa é um ser humano, dotado de sentimentos, com defeitos e virtudes.

Tem-se que conscientizar o cliente interno da Corporação que, na atual circunstância, as ações e operações da Polícia Militar devem ser executadas com Qualidade, e que o nosso cliente externo é o mais importante.

O serviço policial militar, na imensa maioria dos casos, é compulsoriamente oferecido à população, cabendo a ela aceitá-lo na forma em que for apresentado, sendo muito restrito os canais para reclamações ou questionamento.

A Polícia Militar continua a executar sua atividade sem questionar a comunidade, impondo-lhes o que entende ser o melhor, não se pergunta que policiamento desejam, nem qual é a expectativa do cliente para uma posterior avaliação.

É necessário urgente mudança comportamental dos quadros da Corporação, a partir do escalão de comando, seguindo a filosofia da Qualidade Total. É necessário que se faça a revolução das idéias e da atualização com o ambiente a curto prazo; é necessário estabelecer padrões de Qualidade, os quais para mantê-los é necessário o controle da Qualidade, sem esquecer da retroalimentação do processo.

4.2.1 Disfunções que interferem na Qualidade do serviço da Polícia Militar

– Disfunções em nível interno:

- a) existência de estruturas com sensível grau de ambigüidade com respeito à delegação de tarefas, e à autoridade para a tomada de decisões;
- b) perfil estrutural caracterizado pela centralização;
- c) grande distância entre a fonte de informações necessárias para as decisões e o local onde as decisões são tomadas;
- d) políticas organizacionais inadequadas no ambiente, devido a mudanças ocorridas, e não detectadas a tempo;
- e) descompasso entre as intenções do primeiro escalão e as medidas implementadas pelos escalões subordinados;
- f) falta de orientação para as missões e objetivos da Corporação;
- g) existência de seções cuidando do mesmo problema;
- h) postura dos membros da Corporação de encarar crenças, objetivos, políticas e estruturas como rígidas, inflexíveis, e imutáveis.

– Disfunções em nível externo:

- a) imagem negativa, preconceituosa e estereotipada, por parte do cliente externo, em referência ao policial militar quando no exercício de suas funções;
- b) desinformação do cliente externo com relação aos serviços prestados e de seus direitos e deveres;
- c) canalização de insatisfações com outros setores para a Polícia Militar e para o policial militar;

- d) desrespeito do cliente externo para com o policial militar como pessoa e profissional;
- e) disseminação de fatos negativos isolados como regra geral fomentando inconformismo;
- f) descaso e descompromisso da população com relação a qualidade dos serviços prestados.

4.3 IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL NA POLÍCIA MILITAR

A implantação da filosofia da Qualidade Total não é um empreendimento de fácil realização, o processo de implantação da Qualidade será inevitavelmente cheio de obstáculos, surpresas e perplexidades. Alguns retrocessos podem ocorrer. A determinação é que garante o sucesso. Muitas vezes, o obstáculo está na mente, impedindo a sua superação.

Os métodos e instrumentos são bastante simples porém, muitas vezes, a sua aplicação se torna complexa e é necessário desenvolver, em todos os integrantes da Polícia Militar, o senso de comprometimento total com a filosofia da Qualidade, pois a transformação tem que ser efetuadas por eles.

É preciso, também, educar e treinar constantemente todo o pessoal e, sobretudo, é necessário que todos tenham extrema dedicação, persistência e paciência.

Não deve-se gerar expectativa de resultados imediatos, embora alguns possam aparecer inicialmente. Deve-se ter em mente que o processo de implantação da Qualidade não é simplesmente um projeto,

finito no tempo, e sim a incorporação da transformação que se institucionalizará na Corporação.

É ^{Para} preciso haver mudança de paradigmas, serão citadas algumas particularidades, para se pensar nas mudanças que precisam acontecer na Corporação quando se opta pela Gestão da Qualidade Total:

- todas as atitudes e ações são tomadas levando em conta o que resultam para o cliente;
- os superiores passam a atuar como apoio a seus subordinados, em busca da Qualidade; ^e Entendem e praticam a prioridade pelo cliente;
- o próprio Alto Comando está consciente de que presta serviços aos seus subordinados fornecendo decisões e garantias de recursos, além do exemplo pessoal;
- a satisfação dos clientes é avaliada continuamente;
- o reconhecimento é dado aos subordinados, independentemente da simpatia do superior, estando relacionado ao resultado junto aos clientes;
- todos da Corporação estão preparados para fazer concessões, prestam atenção especial e consideram prioritárias as ações, que tratam da solução de problemas dos clientes;
- os componentes do Alto Comando da Corporação entendem que só podem afetar indiretamente a Qualidade do serviço; quem faz a Qualidade é o pessoal da linha de frente.

A maior recompensa pela adoção da filosofia da Qualidade Total é o fato de que a Corporação adquirirá, ao longo do tempo, uma capacidade superior de se adaptar às transformações do ambiente, que ocorrem freqüentemente e chegam mesmo a [^] pôr em risco a sobrevivência de organizações tradicionais.

Com a adoção da filosofia da Qualidade Total na Polícia Militar, ~~cria-se~~ os meios para apoiar os homens e mulheres que a integram, na sua luta diária em busca de melhores padrões de desempenho.

Tem-se que buscar, incessantemente, com toda a persistência, resultados que permitam enfrentar as adversidades conjunturais para cumprir a missão da Corporação. Mas não basta cumpri-la, é necessário que exista Qualidade.

A Polícia Militar tem que mudar, e é necessário o devido conhecimento para conduzir esta mudança. Os seus setores componentes devem abandonar a postura de competição interna e se dedicar à busca constante da otimização dos processos, e da Corporação como um todo. É preciso substituir a competição pela solidariedade.

Existem muitas opções para se implantar a Gestão da Qualidade em serviços, e nenhuma delas é uma receita de bolo. É preciso um roteiro sob medida para cada organização, tendo em vista a sua cultura, sua situação financeira, sua posição no mercado com relação à Qualidade, e outros aspectos que a individualizam.

A implantação de um programa da Qualidade é um processo de aprendizado e, portanto, não deve ter regras muito rígidas mas estar adaptada às necessidades, usos e costumes da Corporação. Um programa da Qualidade deve ser visto como o aperfeiçoamento do gerenciamento já existente.

A implantação do programa da Qualidade deve obedecer a alguns pontos básicos:

- o programa é implantado pela linha de cima para baixo, e é assistida pela Assessoria da Qualidade da Corporação;

- a implantação é de responsabilidade indelegável do Comandante Geral. Se ele não perceber a necessidade da Gestão da Qualidade, a sua implantação é impossível;
- a implantação é um processo de mudança comportamental e cultural e, portanto, é baseada num grande esforço de educação e treinamento.

A implantação da Qualidade Total pressupõe que os comandantes, diretores e chefes de departamentos da Corporação estão comprometidos com o plano da Qualidade instituído, e que estão dispostos a aplicá-lo. Estão preparados para segui-lo pelos dois, três ou mais anos que, normalmente, são necessários para que sejam percebidos resultados substanciais e permanentes.

A adoção da filosofia da Qualidade Total implica, evidentemente, em mudanças culturais significativas. Por isso, é um projeto de prazo longo, com mudanças sucessivas, conduzidas em um ritmo que evite choques e disfunções, variável de acordo com a Corporação, baseado em crescimento do conhecimento e dos indivíduos, e que integra a técnica e o comportamento humano de modo harmônico e positivo.

Para implantação de um programa de Gestão da Qualidade, na Polícia Militar, é absolutamente necessário o perfeito entendimento, por todo o seu pessoal, do que significa Qualidade, dos conceitos e ferramentas a ela associadas, o que está sendo feito a respeito do assunto e, por último, mas nem por isso menos importante, qual o papel de cada um nesse processo.

Como já citado no decorrer deste trabalho, uma parte da estratégia de implantação da Qualidade é a formação de Times da Qualidade, que funcione como uma espécie de unidade de defesa do esforço geral. Um Time da Qualidade, se bem composto, bem

desenvolvido, e bem liderado, pode oferecer várias vantagens. Em primeiro lugar, mantém a bola rolando. O Alto Comando da Corporação não pode dedicar todo o seu tempo para incentivar o programa da Qualidade. Numa Corporação de grande porte, os comandantes, diretores e chefes sofrem muitas exigências quanto ao seu tempo, e pode ser muito difícil que se reúnam com a frequência necessária para orientar esse esforço em nível de detalhes. É importante que o programa continue avançando sempre, e não apenas quando eles podem sentar-se e discutir as etapas seguintes.

Uma outra vantagem é a de que o Time da Qualidade torna o programa da qualidade de serviço altamente visível e possuidor de credibilidade para a Corporação, porque o pessoal vê seus próprios colegas serem envolvidos e fazerem coisas acontecerem. Há uma transferência de propriedade do Alto Comando para o pessoal de execução na Corporação, e isso geralmente aumenta a credibilidade do programa.

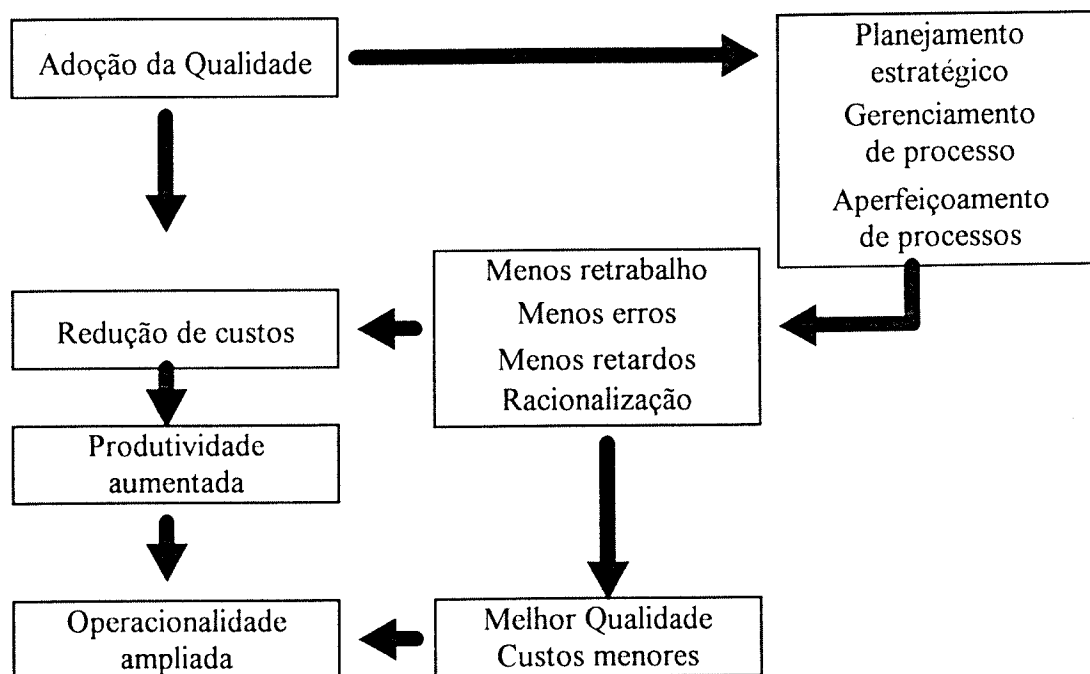
Há uma tendência mundial de demanda crescente de Qualidade. A Polícia Militar também é atingida por essa demanda, particularmente no tocante aos seus custos, considerados sempre elevados, por mais diminutos que sejam.

A adoção da filosofia da Qualidade Total pela Polícia Militar demonstrará claramente a preocupação de cumprir a sua missão constitucional com o máximo de eficácia, e a custos adequados à situação econômica do Estado.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

A ilustração a seguir mostra a mudança que ocorre na Corporação, à medida que a Qualidade passa a ser a cultura predominante.

Evolução da Qualidade



A Qualidade Total, realmente, provoca mudanças consideráveis na cultura vigente e afeta sensivelmente as pessoas, por isso, desperta o receio em relação aos efeitos que acompanham qualquer modificação no ambiente de vida e trabalho. Portanto, é preciso preparar as pessoas convenientemente para esse choque, de modo a não causar insegurança e desânimo.

- A filosofia da Qualidade Total envolve o emprego de métodos e técnicas científicas mas, a sua verdadeira grandeza reside em conciliar a tecnologia com o comportamento humano. Sem a especial atenção dedicada às pessoas, pode-se usar todas as metodologias

preconizadas que o resultado será desastroso. O desenvolvimento do potencial humano, da Corporação, elimina a maior e pior forma de desperdício: o desperdício de pessoas, idéias, criatividade e inovação. Somente as pessoas, motivadas e satisfeitas com o que fazem, podem criar, inovar e melhorar a Polícia Militar.

4.3.1 Mudança da cultura organizacional

O comportamento das pessoas em função de comando ou direção tende a criar e moldar a cultura. Assim, é necessário que os comandantes, diretores e chefes em todos os escalões, gerenciem os conflitos, o trabalho em equipe, a motivação, o processo decisório, os sistemas de medição e a avaliação de desempenho, e todos os aspectos que impliquem em mudanças culturais, para evitar a estagnação da cultura e as reações negativas à mudança.

É quase sempre necessário romper com paradigmas, para se modificar a cultura e fazer com que a Polícia Militar evolua. É necessário questionar de modo estruturado, e organizado, os métodos em vigor. A participação dos integrantes da Polícia Militar nesse questionamento é salutar, e concorre para o enriquecimento das idéias e para a inovação.

Evidentemente, das dimensões da cultura antes mencionadas, algumas devem ser preservadas como estão, particularmente os valores tradicionais, tão importantes em organizações militares. É necessário, porém, distinguir claramente os valores, de procedimentos, adotados com base no costume e no hábito.

O desenvolvimento de uma cultura que espelha, apoia e incentiva o aperfeiçoamento contínuo é fundamental para a evolução da Polícia Militar, na direção da Qualidade Total.

A cultura organizacional, da Polícia Militar, se caracteriza por um certo grau de conservadorismo, o que dificulta a introdução de mudanças, como as que são necessárias à adoção da Gestão da Qualidade Total. Por outro lado, a atual situação caracteriza uma oportunidade para a introdução da filosofia, ensejando a geração de mudanças, almejadas por todos.

Observa-se que os integrantes da base da Corporação dificilmente apresentariam resistência ao programa da Qualidade Total, até porque é uma oportunidade de participação pouco comum na Polícia Militar.

A implantação da Gestão pela Qualidade Total, requer uma compreensão de que não se trata de uma metodologia de administrar, e sim de uma filosofia a ser implantada na cultura da Corporação.

4.3.2 Comportamento do Comando

Para se iniciar a implantação do programa da Qualidade Total é imprescindível o comprometimento do Comandante Geral da Polícia Militar. Sem isto, qualquer tentativa estará fadada ao fracasso.

A Qualidade Total implica em mexer com a cultura, com tradições, mitos e lendas, todos arraigados em cada integrante da Corporação. Desse modo é necessário alterar os paradigmas.

Para qualquer alteração nesses, a vontade somente não basta. O poder é fundamental. Deve existir a capacidade de impor a vontade, a capacidade de se fazer, e a possibilidade de se efetivar.

A Qualidade Total deve iniciar no Comando da Polícia Militar, no Estado Maior - EMG - com o Comandante Geral engajado no

processo e, a partir daí, começar a ser disseminada até atingir a base da Corporação.

Karl Albrecht, um dos papas no desenvolvimento de programas da Qualidade em serviços, no seu livro “Revolução nos serviços”, relacionou os fatores que determinam o fracasso de um programa da Qualidade Total:

- falta de ímpeto, por parte da administração executiva;
- enfoques e abordagens muito “suaves”, que não modificam nada;
- enorme inércia organizacional;
- extrema “sabotagem” da gerência média;
- ceticismo dos funcionários;
- cultura da organização;
- incentivos desalinhados.

O único na Corporação que pode evitar, combater e eliminar os fatores descritos é o Comandante Geral.

4.3.3 Plano da Qualidade

O plano da Qualidade define ações distintas, e inter-relacionadas, que serão desenvolvidas pelos diversos níveis de decisão, conforme representado na figura seguinte:



O plano visa ^{ao} o gerenciamento da política, o qual dá direção a todo o processo da Qualidade Total, como pode-se observar a seguir:

Definição de Política - Trata-se do planejamento, a nível estratégico, a ser elaborado pelo Comandante Geral da Corporação, compreendendo as seguintes fases:

- estabelecimento de políticas e diretrizes para o processo de desenvolvimento da Qualidade Total na Polícia Militar;
- definição/revisão da missão da Corporação;
- definição/revisão dos objetivos da Corporação;
- formulação das metas gerais e indicadores corporativos;
- definição da estrutura de suporte do processo da Qualidade Total para sua implantação em todas as áreas da Corporação;
- estabelecimento de mecanismos de desenvolvimento, acompanhamento e avaliação do processo.

Desse trabalho, o Comando expedirá uma Diretriz Geral da Qualidade Total. Esta diretriz se desdobrará em outras diretrizes específicas para cada área da Polícia Militar.

Definição de Programas - Trata-se do planejamento a nível tático, a ser elaborado pelos Grandes Comandos de Policiamento e Diretorias, compreendendo as seguintes fases:

- a) estabelecimento/revisão da diretriz geral e diretrizes específicas;
- b) formulação das metas desdobradas;
- c) definição dos projetos e atividades;
- d) análise do ambiente externo e interno.

Caberá, ainda, a preparação do Manual da Qualidade, que descreve o programa da Qualidade, de acordo com a política estabelecida.

Definição de Procedimentos - Nesta fase do plano as ações serão desenvolvidas pelos comandantes de unidades operacionais e unidades de apoio, competindo-lhes o seguinte:

- a) criar condições para a implementação do processo da Qualidade;
- b) fazer cumprir os objetivos da Qualidade;
- c) estabelecer e fiscalizar a implantação do processo da Qualidade;
- d) fiscalizar a educação e o treinamento em Qualidade;
- e) resolver problemas, e atuar nos desvios;
- f) promover eventos entre frações de tropa para permuta de experiências;
- g) divulgar os bons resultados obtidos;
- h) encaminhar relatórios à Assessoria da Qualidade.

Será então expedido o Manual de procedimento da Qualidade, o qual descreverá as atividades necessárias à implementação dos elementos do programa da Qualidade.

Definição dos Registros - A ser trabalhado pelos comandantes das subunidades operacionais, e de apoio, cabendo aos mesmos proceder a educação, o treinamento e a implantação da Qualidade Total nas respectivas frações de tropas.

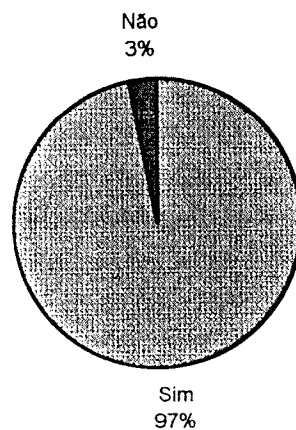
Resultará dessas ações, os registros da Qualidade, que são os relatórios e instruções de trabalho.

4.3.4 Aceitabilidade dos princípios da Qualidade Total

No sentido de verificar a aceitação dos princípios que norteiam a Qualidade Total, pelos Oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás, foi realizada uma pesquisa junto a todas as unidades da capital e do interior do Estado, abrangendo 201 (duzentos e um) de um universo de 633 (seiscentos e trinta e três) oficiais da Corporação.

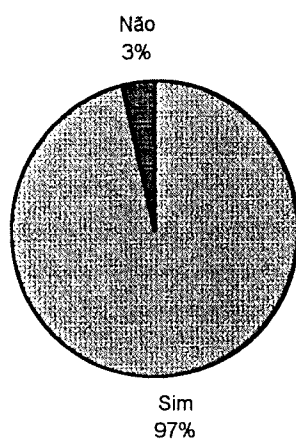
Quanto às afirmações relativas a cada princípio, os oficiais pesquisados concordavam ou não, foram obtidos os seguintes resultados:

1. Total satisfação do cliente

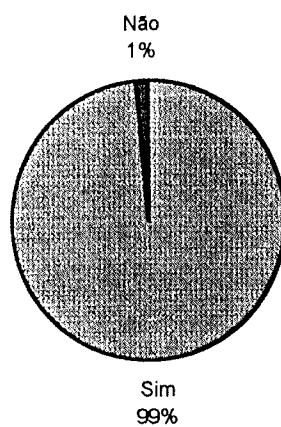


Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

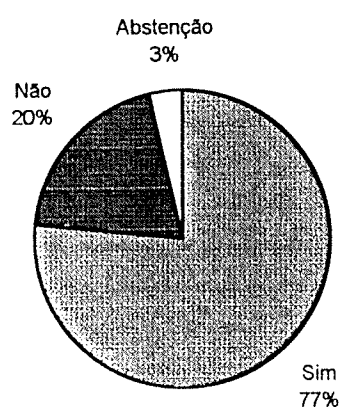
2. Gerência participativa



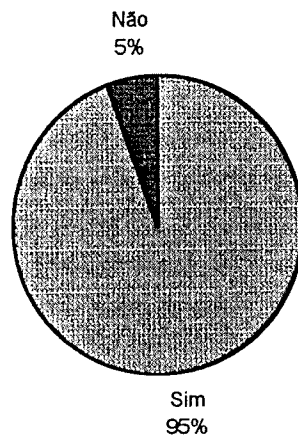
3. Desenvolvimento de recursos humanos



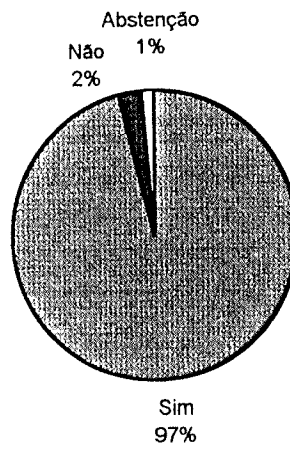
4. Constância de propósitos



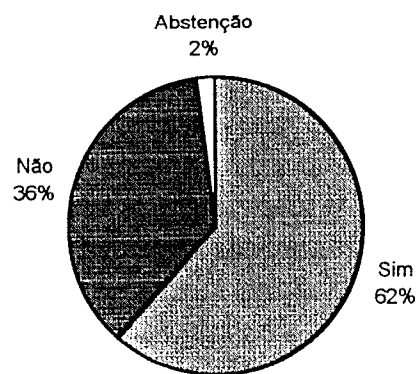
5. Aperfeiçoamento contínuo



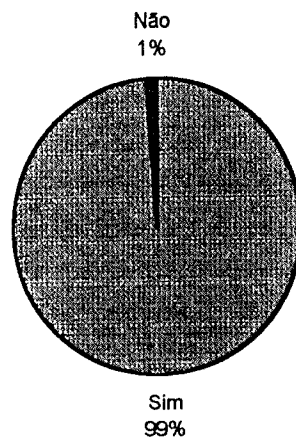
6. Gerência de processos



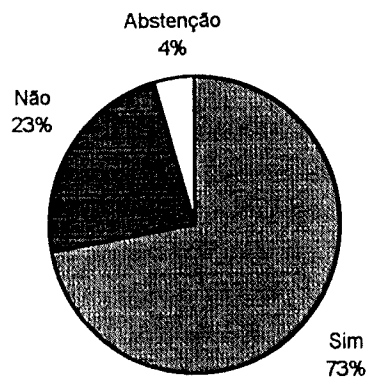
7. Delegação



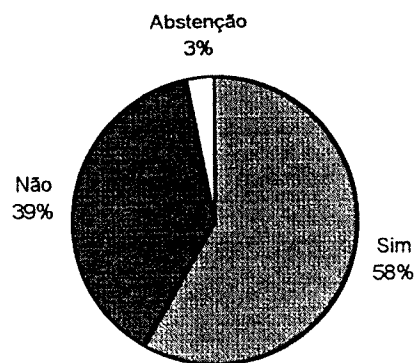
8. Disseminação de informações



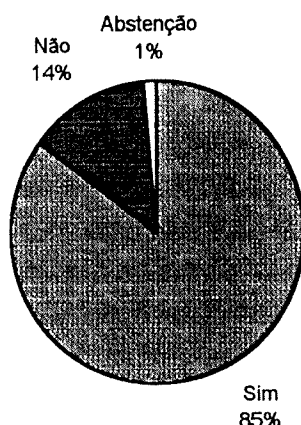
9. Garantia da Qualidade



10. Não-aceitação de erros



Uma tabulação geral de todos os princípios em conjunto resulta:



Análise da pesquisa:

A pesquisa demonstrou ser muito boa a aceitação, e compreensão, dos princípios da Qualidade Total pelos oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás, mesmo o de menor índice de aceitação, que obteve 58 % de sim, contra 39% de não.

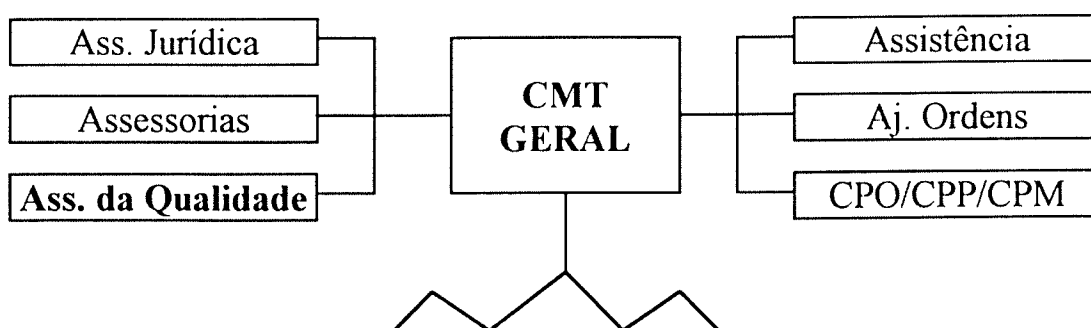
Os princípios que obtiveram maior índice de rejeição, acima de 10%, decorrem das concepções seguintes:

- Não-aceitação de erros - (39%): o errar é inerente ao homem e a perfeição é utopia.
- Delegação - (36%): as chefias são as detentoras da competência e responsáveis pelos resultados; possuem uma visão mais abrangente da situação e estão despojadas de qualquer envolvimento com o fato.
- Garantia da Qualidade - (23%): os erros sempre ocorrerão, e deverão ser utilizados na correção das atividades.
- Constância de propósitos - (20%): Deve-se procurar inovar os propósitos e diretrizes constantemente, antes de se reforçar e tornar constante os princípios existentes na Corporação.

O questionário não apresentava maiores informações, justamente para colher as convicções pessoais e encontrar possíveis dificuldades para a implantação da Qualidade Total na Polícia Militar do Estado de Goiás.

4.3.5 Criação da Assessoria da Qualidade

Para possibilitar a implantação da Qualidade Total, na Polícia Militar do Estado de Goiás é apresentada a proposição de criação da Assessoria da Qualidade, conforme o organograma que se segue:



Esta Assessoria teria como atribuição a implantação, e o assessoramento em todos os níveis da Gestão pela Qualidade Total, na Corporação. Competiria a esta Assessoria:

- propor diretriz e plano de implantação da Qualidade Total;
- implantar o processo de Gestão da Qualidade Total na Polícia Militar;
- manter o Comando Geral informado a respeito da implementação da Qualidade Total;
- divulgar relatórios periódicos sob o andamento da implantação da Qualidade Total;
- organizar eventos ligados à Qualidade Total;

- programar e coordenar a educação e o treinamento em Qualidade Total;
- propor currículo da disciplina da Qualidade para os diversos cursos da Corporação;
- sensibilizar, conscientizar e motivar os integrantes da Corporação (policiais militares e funcionários civis) para a Qualidade Total;
- promover a interação entre a Corporação, órgãos governamentais e não governamentais, visando o desenvolvimento da Qualidade;
- promover a formação e a capacitação de pessoas, na área da Qualidade Total.

4.3.6 Fases para implantação da Qualidade Total

Não é objetivo deste trabalho, apresentar uma metodologia de implantação da Gestão pela Qualidade Total, mesmo porque não existe uma “receita”.

Porém, constata-se que a implantação deverá ocorrer em fases sequenciais:

- Fase 0 - Vontade e comprometimento do Comandante Geral. Criação da Assessoria da Qualidade;
- Fase 1 - Sensibilização: destina-se incentivar os integrantes da Polícia Militar para a adoção do programa da Qualidade Total. Esta etapa é concebida e estruturada para, criar o clima adequado a internalização, aceitação e envolvimento global de todos os níveis da Corporação com o programa da Qualidade Total;

- Fase 2 - Preparação: objetiva criar a infra-estrutura necessária ao bom desenvolvimento, manutenção e sucesso do programa. Metodologicamente esta etapa deverá centrar-se nas seguintes atividades:
 - 2.1. elaboração e execução de pesquisa (em nível interno e externo) sobre a qualidade dos serviços prestados;
 - 2.2. definição das áreas da Corporação que serão envolvidas no programa;
 - 2.3. formação de Times da Qualidade, responsáveis pela implantação do programa, em todas as áreas da Corporação;
 - 2.4. definição e alocação dos recursos necessários ao desenvolvimento do programa.
 - 2.5. treinamento e preparação técnica dos clientes internos;
- Fase 3 - Implantação: fase orientada para a implantação definitiva da prestação de serviços, com padrões da Qualidade Total.
- Fase 4 - Acompanhamento e Avaliação: fase destinada à coleta de dados que permitam, por um lado, perceber a evolução da implementação do programa da Qualidade e, por outro, a comparação entre os resultados auferidos com sua introdução, em relação à situação anterior à sua aplicação:
 - 4.1. junto ao público interno;
 - 4.2. junto ao público externo;
 - 4.3. mensuração dos resultados, a partir dos padrões de desempenho definidos.
- Fase 5 - Manutenção: elaboração de um sistema de manutenção, e reorientação do programa da Qualidade, a partir dos resultados obtidos na etapa de acompanhamento e avaliação.

CONCLUSÃO

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

Há uma mobilização mundial para que a Qualidade Total, como prática gerencial, seja incorporada por todos os segmentos. O Brasil integrando esta mobilização, já começa a colher os frutos que apresentam resultados superiores aos produzidos pelos métodos tradicionais.

Tanto no setor privado, como no setor público, cresce o número de instituições que implementam programas de Qualidade Total, de onde se deduz ser irreversível este quadro.

Não se pode ficar inerte diante da evolução dos acontecimentos, é preciso abrir as portas da Polícia Militar para a entrada da Gestão da Qualidade Total.

Os princípios da Qualidade Total são plenamente aplicáveis na Polícia Militar e possibilitarão a eliminação das barreiras, na busca pela excelência em serviços.

Os processos serão racionalizados, o desperdício diminuirá, os controles desnecessários serão eliminados, as tarefas serão bem feitas da primeira vez e será evitado que o trabalho seja refeito. Como consequência os custos cairão.

A Corporação e a comunidade trocarão informações, de forma sistemática, em busca da Qualidade, estreitando laços de cooperação mútua e permitindo aperfeiçoamento dos serviços.

A delegação de responsabilidade permitirá e estimulará a colaboração de todos, para melhorar o desempenho da Corporação, e tornará o clima de trabalho mais participativo.

A valorização do profissional, e o investimento em seu desenvolvimento, estimulará a confiança entre a Polícia Militar e seus clientes internos, para a busca de objetivos comuns, o que aumentará o comprometimento mútuo.

A implantação da Qualidade Total não se apresenta como uma vara mágica capaz de solucionar todos os problemas da Corporação, mas, não se pode esquecer que, a Qualidade dos serviços policiais militares é requisito que se impõe à própria sobrevivência da instituição Policial Militar.

A Polícia Militar do Estado de Goiás, deve-se fazer justiça, tem se esforçado em aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, basta ver a concepção que o Alto Comando tem em relação ao serviço da Corporação. Também pode-se notar que a atual situação caracteriza uma oportunidade para a introdução da Gestão da Qualidade,

conforme fica comprovado através do resultado da pesquisa realizada junto a oficialidade da Corporação.

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

Um meio de atingir esse comprometimento é através do 5 S e dos Times da Qualidade, criando assim uma sensação de envolvimento para a contínua busca da Qualidade Total.

Deve-se ter em mente que quem implanta a Qualidade Total é o Comandante Geral, e não o assessor, não haverá nenhum programa de Qualidade se o Alto Comando da Corporação, não conduzir esse programa, mas também não se chegará a ponto algum se o mais humilde policial militar, que trabalha na Corporação, não cooperar, tem que haver a cooperação e entrosamento de todos os integrantes da Polícia Militar.

Pela sua história, pela sua tradição, pelos seus valores e princípios, a Polícia Militar do Estado de Goiás, tem plenas condições de se constituir na locomotiva da Qualidade Total na área pública do Estado de Goiás.

Assim, propõe-se a reflexão sobre a criação da Assessoria da Qualidade Total e a conseqüente implantação da Gestão da Qualidade Total na Polícia Militar do Estado de Goiás, o que levará a Corporação a integrar-se na mobilização pela Qualidade e produtividade, conforme os setores mais progressistas e produtivos da sociedade.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços. Tradução por Antonio Zoratto Sanvicente. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALMEIDA, Léo G. Gerência de processo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

_____. Qualidade: Introdução a um processo de melhoria. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BÁEZ, Victor Eduardo, SANCHES, Antonio Carlos, LOURO, Maurício et alii. ISO Série 9000: Auto-Avaliação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

BARÇANTE, Luiz Cesar, CASTRO, Guilherme Caldas. Ouvindo a voz do cliente interno. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BRASIL. Implantação da Qualidade: versão experimental. Brasília: Ministério do Exército, 1994.

- BARROS, Claudius D'Artagnan C. Sensibilizando para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- _____. Excelência em serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BRYHAM, William C, COX, Jeff. O Poder da Energização. Tradução por Isabel Cristina Rodrigues. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- COBRA, Marcos, RANGEL, Alexandre. Serviços ao cliente. 2. ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1993.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total. 6. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- _____. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- CARR, David K, LITTMAN, Ian D. Excelência nos serviços públicos. Tradução por Heloisa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- DENTON D. Keith. Qualidade em serviços. Tradução por Flávio Deny Steffen. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1991.
- FILHO, Osmário Dellaretti, DRUMOND, Fátima Brant. Itens de controle e avaliação de processos. Belo Horizonte: Ativa Comunicação Integrada, 1994.
- HOROVITZ, Jacques. Qualidade de serviço. Tradução por Eduardo Brandão. São Paulo: Nobel, 1993.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTEIRO, José A. Qualidade Total no Serviço Público. Brasília: QA & T, 1991.

MORAIS, José Augusto de, ALMEIDA, Othone C. B. A Coragem de mudar. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

QUALIDADE TOTAL. Folha de São Paulo, São Paulo, 13 mar. 1994. Fâsciculo - SEBRAE.

PURI, Subhash C. ISO 9000 - Certificação. Tradução por Antonio Romero Maia e Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SÁ, Elisabeth Schneider, LEY, Maria Dulce L. de Magalhães Gaudie, FERREIRA, Ana Lúcia Lima et alii. Manual de normalização de trabalhos técnicos, científicos e culturais. Petrópolis: Vozes, 1994.

SHIOZAWA, Rui S. C. Qualidade no atendimento e tecnologia de informação. São Paulo: Atlas, 1993.

SHOLTES, Peter R. Times da Qualidade. Tradução por Elenice Mazzilli. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

SILVA, João Martins da. 5 S: O Ambiente da Qualidade. 3. ed. Contagem: Littera Maciel, 1994.

SOARES, Fabricio, CORREA Valentino. Serviços 5 estrelas: uma introdução à qualidade nos serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

UMEDA, Masao. 99 perguntas e 99 respostas sobre o TQC no estilo japonês. Belo Horizonte. Ativa Comunicação Integrada, 1995.

ANEXO

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR C A O / 96

QUESTIONÁRIO

Senhor Oficial:

O presente questionário faz parte de um trabalho técnico profissional, exigido pelo Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais e desenvolvido pelo Oficial Aluno, CAP QOPM Luiz Carlos de Oliveira Peixoto, sobre o tema Qualidade Total na Polícia Militar.

Não é necessário se identificar, pois o questionário tem como finalidade apenas o levantamento de dados para fins estatísticos.

Contando com vossa compreensão para o preenchimento do questionário, extendo os meus sinceros agradecimentos.

RESPONDA SE CONCORDA OU NÃO COM AS AFIRMATIVAS ABAIXO RELACIONADA E CASO DESEJE, COMENTE QUALQUER UMA DELAS.

1. A Corporação deve estabelecer um processo organizado e regular de interação com a comunidade, procurando prever suas necessidades. Superar suas expectativas e mensurar o grau de satisfação quanto aos serviços prestados.

Sim Não

Por quê? _____

2. Os vários níveis de Comando devem adotar a atitude de ouvir permanentemente o que pensam os seus subordinados, motivando, debatendo, e transmitindo informações para a melhoria das atividades, buscando o consenso e orientando os policiais militares.

Sim Não

Por quê? _____

3. Todos na Corporação devem ser capacitados e treinados para o melhor desempenho de suas atividades. A política de recursos humanos na Corporação deve ter como um de seus objetivos básicos promover a motivação do corpo funcional e fazer com que sintam satisfação no trabalho e orgulho da PM.

Sim Não

Por quê? _____

4. Os princípios que norteiam a implantação de propósitos e diretrizes dentro da Corporação devem ser repetidos e reforçados até que os mesmos se tornem irreversíveis. Deve se prevenir que a entrada de nova chefia cause o abandono de planos sem que haja uma análise crítica mais cuidadosa.

Sim Não

Por quê? _____

5. O Comando da Corporação deve incentivar o questionamento permanente de todas as ações, a busca de inovação dos serviços e processos em todas as atividades, implantando uma cultura de mudança, buscando uma aperfeiçoamento contínuo.

Sim Não

Por quê? _____

6. A Corporação pode ser encarada como um grande processo. Esse grande processo se decompõe em sub-processos até o nível de uma tarefa individual. Para cada processo, desde o nível individual até o nível de toda Corporação, deve haver um planejamento, treinamento, execução da tarefa, verificação dos resultados e correção do planejamento.

Sim Não

Por quê? _____

7. As chefias devem transferir o poder de decisão para quem estiver na linha de frente, o mais próximo possível da ação.

Sim Não

Por quê? _____

8. Todos devem saber qual a sua função. A missão da Corporação, seus objetivos e planos.

Sim Não

Por quê? _____

9. Devem ser estabelecidas normas e procedimentos na Corporação, formando um sistema documentado, possibilitando o controle de todas as atividades, individual ou geral, a fim de se garantir a qualidade do serviço prestado, pois fundamental não é fazer certo e sim fazer certo da primeira vez.

Sim Não

Por quê? _____

10. Todos na Corporação devem buscar a perfeição em suas atividades e não deve haver aceitação de erros.

Sim Não

Por quê? _____