

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E CONTROLE EM SEGURANÇA PÚBLICA

A PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS
OPERACIONAIS NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

CURITIBA
2005

CAP QOPMGO MÁRCIO VICENTE DA SILVA

**A PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS
OPERACIONAIS NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Planejamento e Controle em Segurança Pública.

Orientador Metodológico: Prof. Márcio Sérgio B. S. de Oliveira

Orientador de conteúdo:
Prof. Ms. Balthazar Donizete de Souza, Cel. QOPMGO.

**CURITIBA
2005**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter-me dado a oportunidade de adquirir os novos conhecimentos e poder empregá-los para auxiliar ao próximo.

Agradeço aos meus pais, pela educação que me oportunizaram, principalmente ao sentimento de perseverança que me foi inculcido como valor fazendo com que eu encontrasse um caminho para trilhar.

Agradeço a minha esposa e meu filho, pelo apoio emocional que me foi, amavelmente, manifestado neste período de ausência física de nosso lar.

Agradeço ao Sr. Prof. Jônathas Silva DD Secretário de Segurança Pública e Justiça do Estado de Goiás, o Sr. Cel QOPM Marciano Basílio de Queiroz DD Cmt-Geral da PMGO, o Sr. Ten Cel QOPM Carlos Antônio Elias por me fornecerem constantes incentivos e condições materiais para a realização dessa monografia.

Agradeço a orientação que recebi dos Professores em geral, em Especial do meu orientador metodológico Prof. Márcio Sérgio B. S. de Oliveira, bem como do meu orientador de conteúdo Prof. Ms. Balthazar Donizete de Souza Cel QOPMGO.

"Cem vezes por dia eu me lembro que minha vida interior e minha vida exterior dependem do trabalho que outros homens estão fazendo agora. Por causa disso, preciso me esforçar para retribuir pelo menos uma parte dessa generosidade - e não posso deixar nenhum minuto vazio." (Albert Einstein)

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
LISTA DE FIGURA E GRÁFICO	ix
RESUMO	x
1 INTRODUÇÃO.....	01
2 HISTÓRICO DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS.....	07
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	09
4 GESTÃO DE QUALIDADE.....	11
4.1 ISO 9000.....	12
4.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DA QUALIDADE.....	13
4.2.1 Primeira Era da Qualidade – A inspeção.....	14
4.2.2 Segunda Era da Qualidade - Controle Estatístico.....	16
4.2.3 Terceira Era da Garantia da Qualidade.....	18
4.2.4 A Quarta Era da Qualidade Total.....	18
4.3 ISO 9000 – 1994 VERSUS 2000.....	21
4.4 CONCEITOS BÁSICOS DA GESTÃO DE QUALIDADE.....	28
4.5 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	30
5 O PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO NA PMGO.....	40
6 IMPLANTAÇÃO DO P.O.P. NA PMGO.....	44
6.1 CONTEÚDO.....	44
6.2 TREINAMENTO DOS POLICIAIS-MILITARES DE GOIÁS PARA O POP.....	46
6.2.1 Atribuições dos Órgãos Empenhados no Treinamento do POP.....	47
6.3 A EDUCAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS PARA O POP.....	47
7 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE SUPERVISÃO E PADRONIZAÇÃO OPERACIONAL.....	49
7.1 CONSTITUIÇÃO DA COMISSÃO CENTRAL DE PADRONIZAÇÃO.....	49
7.2 FUNÇÕES PREVISTAS PARA AS COMISSÕES DE PADRONIZAÇÃO.....	50
7.3 FUNÇÃO DE SUPERVISÃO E FUNÇÃO OPERACIONAL.....	50
7.4 SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO.....	51
7.5 RELATÓRIO DE NÃO-CONFORMIDADE – RNC.....	51

7.6 PROCEDIMENTO TÉCNICO DE ANÁLISE DE CONDUTA OPERACIONAL –	
PROTACO.....	52
7.6.1 Quando o Comandante da OPM deve Instaurar um Protaco.....	52
7.6.2 Classificação do Fato.....	52
7.6.3 Catálogo de Causas de Erros Profissionais que Determinaram necessidade da Implantação do POP.....	53
8 ASSIMILAÇÃO DO P.O.P. POR PARTE PÚBLICO INTERNO NA PMGO.....	55
8.1 ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS –	
OFICIAIS	56
8.1.1 Análise Qualitativa	56
8.2 ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS –	
PRAÇAS	58
8.2.1 Análise Qualitativa	58
9 CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS.....	64
ANEXOS.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	– Associação Brasileira de Normas Técnicas.
AVM	– Associação da Vila Militar.
BPM	– Batalhão de Polícia Militar.
CCP	– Comissão Central de Padronização.
CD	– Compact Disquet.
Cel.	– Coronel.
CIOE	– Centro Integrado de Operações Estratégicas.
CIPA	– Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.
CRP	– Comissão Regional de Padronização.
Dr.	– Doutor.
EPI	– Equipamento de Proteção Individual.
FAAP-SP	– Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP-SP).
Fapesp	– Programa de Inovação Tecnológica da Fundação de Amparo à Pesquisa.
Finep	– Financiadora de Estudos e Projetos.
GQT	– Gestão da Qualidade Total.
IEC	– International Electrotechnical Commission.
IPT	– Instituto de Pesquisas Tecnológicas .
ISO	– International Organization for Standardization - (Organização Internacional de Normas).
m ²	– Metro quadrado.
MERCOSUL	– Mercado do Cone Sul.
Out	– Outubro.
p.	– página.
P.O.P.	– Procedimentos Operacionais Padrão.
PM	– Polícia Militar.
PMGO	– Polícia Militar de Goiás.
PROTACO	– Procedimento Técnico de Análise de Conduta Operacional.
QOPM	– Quadro de Oficial Policial Militar.
RCN	– Relatório de Não Conformidade.
SISUPA	– Sistema de Supervisão e Padronização.
UEPB	– Universidade Estadual da Paraíba.
USP	– Universidade Federal de São Paulo.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PENSAMENTO LEAN VERSUS PROCESSO CROSBY.....	24
TABELA 2 – SIX SIGMA VERSUS PROCESSO CROSBY.....	25
TABELA 3 – TABULAÇÃO RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO – OFICIAIS.....	57
TABELA 4 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO – PRAÇAS..	59

LISTA DE FIGURA

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DA ANÁLISE DA SÉRIE ISO 9000.....	28
---	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – RESPOSTAS DOS OFICIAIS.....	57
GRÁFICO 2 – RESPOSTAS QUESTIONÁRIOS PRAÇAS	60

RESUMO

O presente estudo monográfico teve por objetivo levantar a aceitação por parte do público interno da Polícia Militar de Goiás sobre a implantação dos Procedimentos Operacionais Padrão, como Ferramenta de Gestão aplicada ao corpo operacional. Tal ferramenta, como principal objetivo do processo, impõe a Polícia Militar do Estado de Goiás adoção de políticas de gestão administrativa moderna capaz de valorizar o ser humano (público interno), levantar indicadores, padronizar processos, avaliar resultados e propor oportunidades de melhorias, com objetivo da excelência da prestação dos seus serviços com foco exclusivo no cidadão, cliente ativo de toda a ação da Corporação. Com a globalização, a Gestão da Qualidade tornou-se a condição essencial para qualquer empresa permanecer no mercado, os produtos e serviços devem ser desenvolvidos no grau de excelência, pois o consumidor final, o nosso principal cliente, está cada vez mais exigente nesse aspecto. As instituições públicas, como é o caso das Polícias Militares, não podem ficar fora desse processo, o cliente exige um serviço de segurança com boa qualidade. Para a nossa sobrevivência, temos que buscar o envolvimento de todos os policiais-militares a fim de desenvolver nossas atividades. Após dois anos, de aplicação da uniformização das atividades operacionais da Polícia Militar do Estado de Goiás, com base no procedimento elaborado por técnicos da Corporação, fizemos uma pesquisa de campo através de questionários aplicados em dois Batalhões, sendo no 1º BPM (Capital) e no 12º BPM (Interior do Estado), a qual revelou índices muito positivos sobre a aceitação, assimilação e resultados do Programa.

Palavras-chave: Procedimento Operacional Padrão, aceitação e assimilação pelo público interno, gestão de qualidade, resultados.

1 INTRODUÇÃO

Desde Aristóteles¹ ficou patenteado que “o homem é um ser gregário por natureza”, isso significa que é próprio do homem viver em sociedade. Mas a sociedade, gerando interações, gera também conflitos.

Para vencer esses conflitos, foram criadas regras que, se obedecidas, minimizam as diferenças. Para gerenciar essas regras, se fizeram necessários mecanismos que variam de acordo com o tamanho da sociedade.

Numa sociedade tribal, o chefe do clã tem condições para administrar as regras e fazer com que sejam cumpridas. Na medida em que a sociedade cresce, porém, passa a ser imperiosa a ação de agentes de coerção mais eficazes, pois a partir de certo momento, as ações dos indivíduos podem ser controladas apenas por um chefe. É nesse momento que surge a organização que se chama polícia.

Polícia é, assim, um organismo criado pelo grupo para garantir a coesão e o bem comum da própria sociedade. É a Polícia uma instituição universal, não havendo grupamento humano que a prescindia, dentro de uma forma ou de outra.

O progresso do conhecimento e da humanidade criou compartimentação para o sentido de polícia. Temos hoje polícia administrativa, polícia judiciária, alfandegária, federal, fiscal, etc. São, porém ramos de um mesmo setor do Estado cuja missão final é a manutenção da ordem e da segurança dos cidadãos.

Historicamente, o modelo de polícia que conhecemos hoje, em que há uma polícia judiciária e uma polícia preventiva começou a ser adotado ainda na França, por volta de 1667. Durante muito tempo, os magistrados agiam como verdadeiros policiais, levando a efeito as decisões que exaravam. Dessa forma, justiça e polícia acabavam por se confundir.

¹ Filósofo grego, um dos maiores pensadores de todos os tempos. Suas reflexões filosóficas, por um lado originais e por outro reformuladoras da tradição grega, acabaram por configurar um modo de pensar que se estenderia por séculos. Prestou inigualáveis contribuições para o pensamento humano, destacando-se: ética, política, física, metafísica, lógica, psicologia, poesia, retórica, zoologia, biologia, história natural e outras áreas de conhecimento. É considerado por muitos o filósofo que mais influenciou o pensamento ocidental. Viveu na Grécia do século IV a.C. Nasceu em Estagira, na Macedônia. LUCE, J. V. Tradução: KURY Mário da Gama, Curso de filosofia grega: do séc. VI a.C. ao séc. III d.C. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.p.114.

Com a Revolução Francesa e, posteriormente, com a Lei de Três do Brumário, os princípios norteadores das normas policiais modernas vêm a lume, sobrelevando a separação da atividade policial da magistratura e acentuando as características administrativa e judiciária. Segundo MORAES (2000), em tradução livre dos Art.16, 18, 19 e 20 da Lei de 3 do Brumário, destaca-se o duplo caráter administrativo e judiciário da Polícia, que tem servido de origem histórica para algumas polícias em Estados ocidentais:

Art. 16. A Polícia é Instituída para manter a Ordem Pública, a liberdade, a propriedade e a segurança individual; Art.18. Ela se divide em Polícia Administrativa e Polícia Judiciária; Art. 19. A Polícia administrativa tem por objeto a manutenção habitual da ordem pública dentro de cada setor da Administração geral. Destina-se, principalmente, a prevenir os delitos; Art. 20. A Polícia Judiciária investiga os delitos que a Polícia Administrativa não pôde evitar que fossem cometidos, recolhe as provas e leva seus autores para o tribunal competente para a lei os punir².

No Brasil imperial, precisamente em 31 de dezembro de 1841, nasceu o Decreto nº 120; cujo conteúdo era o estabelecimento da competência da Polícia administrativa e da Polícia Judiciária. Porém, ressalva-se que não era a primeira a estabelecer disciplina sobre a atividade policial, já que nesse mesmo ano já havia sido editada a Lei nº 26, que criava os Chefes de Polícia no Rio de Janeiro e em cada Província.

O Regulamento 120, ao dispor sobre as competências das Polícias, atribuiu à Polícia Administrativa, entre outras, exercer "a vigilância para a prevenção dos delitos e manter a ordem e a tranquilidade pública". Dispunha, também, sobre a competência da Polícia Judiciária, a qual deveria: proceder a corpo de delito; prender os culpados; expedir mandado de busca e apreensão; e, até mesmo, julgar determinados crimes cuja pena não ultrapassasse a prisão, degredo e desterro de até seis meses.(MORAES, 2000, p.04).

Mais tarde, a Constituição Federal de 1988, definiu as funções da Segurança Pública, Título V, Defesa do Estado e das Instituições Democráticas, Capítulo III, no Art. 144.

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: polícia federal; polícia rodoviária federal; polícia ferroviária federal; polícias civis; e polícias militares e corpos de bombeiros militares.

² MORAES, B. B.; MELO, R. C. e outros. **Segurança Pública e Direitos**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2000, p.05.

Na seqüência, nos parágrafos 5º ao 7º deste mesmo artigo, são descritas as prerrogativas legais das funções das polícias militares da Unidade Federativa, como segue:

§ 5º. Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º. As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

§ 7º. A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades³.

A Polícia Militar de Goiás aderiu no dia 04 de setembro de 2003, ao Programa Estadual da Qualidade, e deu início a Gestão pela Qualidade na Corporação. Para atingir a qualidade nos serviços, evidenciou-se a importância, na prática, de todos os envolvidos na análise e melhoria contínuas interagirem numa seqüência lógica do desenvolvimento de todos os seus processos.

O foco deste estudo é a análise das implantações dos Procedimentos Operacionais Padrão na PMGO, fazendo um levantamento de como está sendo a aceitação e aplicabilidade do programa em relação ao público interno, uma vez que a busca da qualidade tem como finalidade normatizar o treinamento e a educação de todo o efetivo da Corporação.

Para tanto, veremos alguns dos principais problemas numa administração sem qualidade de serviços prestados, a inexistência de métodos científicos ou racionais, falta de participação total, na determinação dos meios para atingir metas, individualismo dos especialistas, sem a visão geral dos processos e objetivos baseados em modismos e comandos contraditórios.

Não há que se falar em ênfase qualitativa de serviços em meio a regimes políticos e economicamente autoritários. A qualidade deles pressupõe, antes de tudo, deslocamento e reconhecimento do poder originário do povo, isto é, do destinatário final e razão última da produção de qualidade.

³ Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

É um sistema elaborado para prover um gerenciamento da qualidade integrado, porém flexível, passível de ajuste em todo sistema de gerenciamento da informática e de adequação satisfatória aos sistemas de gerenciamento da produção com complexidade variável. A característica mais marcante da ISO 9000 é não apenas fornecer automaticamente controles para assegurar qualidade de produção e expedição, mas também reduzir o desperdício, tempo de paralização da máquina e ineficiência da mão-de-obra, provocando, por conseguinte, aumento de produtividade. (ROTHERY, 1993, p. 06)

No atual momento, a padronização de atendimento ao público interno e também ao público externo, constitui um desafio aos comandantes. Observa-se que uma grande parcela dos policiais-militares ressentem-se pela falta de preparo técnico para o combate ao crime, no atendimento ao público em geral, na busca de informações, no preparo físico e psicológico, na utilização de técnicas policiais atualizadas, de bons e otimizados ambientes internos de trabalho, entre outros aspectos, além de contarmos com uma pequena parcela que são por natureza resistente às mudanças.

Por se tratar de uma filosofia organizacional, que carece de assimilação e convencimento, a implantação do Programa da Qualidade na PMGO, através dos Procedimentos Operacionais Padrão, não se apresenta como uma fórmula mágica capaz de solucionar todos os problemas da Corporação.

Para fazermos este estudo, precisa-se ter noções básicas sobre as teorias de qualidade total e pensar na Organização Policial Militar como uma empresa que presta serviços à comunidade de forma global.

Segundo John S. OAKLAND:

Qualquer que seja o tipo de organização em que você trabalhe, um hospital, uma Universidade, um banco, uma companhia de seguros, uma administração municipal, uma companhia aérea, uma fábrica, a competição sempre está presente: competição por clientes, por estudantes, por pacientes, por recursos, por fundos. Na maioria das organizações de todos os tipos, restam muito poucas pessoas que ainda precisam ser convencidas de que a qualidade é a mais importante das armas competitivas. Se você duvida, basta apenas olhar a maneira pela qual algumas organizações, até mesmos setores industriais inteiros em alguns países, têm usado a qualidade para vencer seus competidores. E não são apenas empresas japonesas. Organizações inglesas, americanas, francesas, alemãs, italianas, espanholas, suíças, suecas, etc. têm usado a qualidade de modo estratégico para ganhar clientes, obter vantagem em recursos ou fundos de negócios e ser competitivas. (1994, p.13).

No caso da Polícia Militar, uma organização estatal por mais que seja difícil compreender ou perceber, ela vem competindo com a instituição co-irmã Polícia

Civil, guardas municipais e com as empresas particulares de segurança e vigilância.

Baseado em sua reputação diante da sociedade;

Qualquer organização é construída sobre elementos competitivos: qualidade, confiabilidade, entrega e preço, entre as quais a qualidade tornou-se estrategicamente mais importante. Quando uma organização adquire má reputação em relação à qualidade, leva muito tempo para mudá-la. As reputações, boas ou más, podem rapidamente tornar-se reputações nacionais. A gestão das armas competitivas, tais como a qualidade, pode ser aprendida como qualquer outra habilidade, e utilizada para reverter uma má reputação com o passar do tempo. (OAKLAND, 1994, p.14).

Em qualidade total não existem fórmulas prontas, nada pode ser considerado pronto e acabado, sempre há como aperfeiçoar, cabendo a cada policial encontrar os meios de realizar o melhor.

O melhoramento contínuo da qualidade começa pelo ser humano. Romper as barreiras da hierarquia é fundamental para qualquer empresa que tem como meta a qualidade total. Quando esta meta se difunde, ela fortalece as relações horizontais (relações entre colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico) e verticais (relações com superiores) dentro da estrutura organizacional, facilitando a comunicação com a empresa inteira. Como benefício, tem-se maior eficiência no processamento e realimentação de informações, reunindo as pessoas em torno de um objetivo comum. (CAVALCANTI, 2003, p.2).

Segundo CANFIELD (2002,p.3-4), "é necessário avançar na busca da administração descentralizada, da gestão participativa e no desenvolvimento de verdadeiros líderes. Neste quadro, é fundamental que se caminhe na busca da qualidade total, em todos os setores da organização e para tanto é necessário que se dê o primeiro passo, rumo à satisfação de nossos clientes sejam eles internos e/ou externos".

Este estudo está estruturado em 9 tópicos, iniciando pela introdução relatando brevemente sobre a gênese da força policial militar como um todo, o segundo tópico fala do histórico da PMGO, o terceiro fala da metodologia empregada para levantamento de dados através de questionários ao público interno.

No quarto tópico, descreve uma abordagem geral sobre a importância da ferramenta de gestão, explicando as eras dessa evolução conceitual e a importância organizacional e adequada percepção da Gestão da Qualidade. Através da revisão literária, apontar-se-ão algumas teorias e ou conceitos básicos que fundamentam a gestão, os princípios que a nortearam, com análise crítica e atenciosa para que se possa conhecer o emprego, bem como a coerência de cada princípio e a inter-

relação entre eles. Esta análise permitirá atingir um aprendizado para o uso real na idealização, implantação e manutenção de um Programa de Gestão da Qualidade eficiente e eficaz.

No quinto capítulo, abordar-se-á o Procedimento Operacional Padrão na Polícia Militar de Goiás. No capítulo seguinte, trata-se da implantação do programa da qualidade na PMGO, dos Procedimentos Operacionais Padrão, descrevendo sobre suas finalidades, objetivos, missão, execução, administração e logística, as atribuições dos elementos empenhados, bem como, a vigência do programa em toda a Polícia Militar do Estado de Goiás.

No sétimo tópico, trata-se da implantação do sistema de supervisão e padronização operacional - SISUPA. No oitavo capítulo verificou-se a análises da assimilação do P.O.P. por parte do público interno na PMGO.

E a conclusão, que terá por base o referencial teórico utilizado, aliado à análise dos resultados de dados dos questionários. Iremos, assim obter uma amostra do perfil e do nível de satisfação do público interno. Isso determinará uma conclusão e sugestões para a continuidade dos Procedimentos Operacionais Padrão.

2 HISTÓRICO DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS⁴

A Polícia Militar de Goiás foi criada em 28 de julho de 1858, quando o então Presidente da Província de “Goyaz”, Dr. Januário da Gama CERQUEIRA, confirmou a Resolução nº 13, criando a Força Policial de Goyaz, com ação limitada à capital da Província - Vila Boa, Arraia e Palma, fixando seu efetivo em: 1 (um) Tenente João Pereira de Abreu, 2 (dois) Alferes Aquiles Cardoso de Almeida e Antônio Xavier Nunes da Silva, 2 (dois) sargentos, 1 (um) Furriel e 41 (quarenta e uma) praças.

Com a criação da Força Policial, foram contratados vários civis para o policiamento local. Sem qualquer instrução, com disciplina precária, eles não possuíam qualquer garantia e só recebiam do governo uma pequena diária e ajuda de custo. Usavam como arma apenas um pedaço roliço de madeira (tipo cassetete), que representava o símbolo do poder da Justiça e podiam ser indicados na hora de efetuar uma prisão ou diligência, ou defender alguém de uma agressão. Sem fardamento, nem armas privativas, eles passavam posteriormente a ser escolhidos pelas demonstrações de coragem e por critérios estabelecidos pelos próprios Delegados⁵.

Para sediar a Força Policial foi adquirida pela fazenda Provincial, em junho de 1863, uma área de 724m², comprada dos herdeiros do finado Cel João Nunes da SILVA, destinada à construção do primeiro Quartel da Força Policial de Goyaz, que abrigou o Comando da Corporação de 1863 á 1936, e atualmente é a sede do 6º BPM na Cidade de Goiás.

Os anos se passaram e a força policial começou a ter uma participação ampliada de todas casualidades que surgiram na região centro-oeste. Em 1865, o Paraguai invadiu o Mato Grosso, tendo assim uma guerra entre as províncias, a participação dos recrutas goianos, nesta guerra, foi importantíssima, apesar de não terem enfrentado os invasores paraguaios. Eles eram encarregados do fornecimento de víveres às tropas estabelecidas às margens do Rio Coxim, além de abastecer os diversos acampamentos distribuídos ao sul e ao norte de Mato Grosso.

Novas propostas foram surgindo. Em 1893, foi criada a Banda de Música, no comando do Major Honorário do Exército João Maria BERQUÓ e sob a direção do Alferes da Guarda Nacional Joaquim Santana MARQUES. Por volta de 1898, a direção da Banda de Música passou para o Mestre Braz de ARRUDA, substituído

⁴ Disponível em: <http://www.pm.go.gov.br>, acesso em 02 Out 2005.

⁵ Texto extraído do CD Secretaria de Estado da Segurança Pública e Justiça, Polícia Militar de Goiás, Procedimento Operacional Padrão, POP, Versão 1.0, 2004.

algum tempo depois por seu discípulo João Rodrigues de ARAÚJO, o Mestre ARAÚJO, que permaneceu no cargo até 1933.

A Proclamação da República, em 15 de novembro de 1889, inicia uma nova fase política que dá maior autonomia aos Estados e, conseqüentemente, às Polícias, que tiveram de se amoldar às necessidades impostas pelo novo regime e pela nova constituição.

Com o aumento da produção econômica de Goiás, nas primeiras décadas do século XX, tudo se transformou e em conseqüência dessas mudanças, a Polícia goiana, antes denominada Força Policial de “Goyaz”, foi totalmente reestruturada passando a ser chamada Polícia Militar do Estado de Goiás.

A história da Polícia Militar do Estado de Goiás apresentou grande crescimento ao longo dos 147 anos de existência, tornando-se “Patrimônio dos Goianos”, e para essa evolução foi necessário o aumento constante do efetivo que gerou a criação de várias unidades na capital e interior.

O maior patrimônio de uma instituição é a confiança que transmite a quem a ela recorre e a nossa Polícia Militar apresenta esse atributo, fruto de uma tradição secular recheada por um trabalho intenso, árduo e competente para a garantia da segurança e da cidadania.

A Polícia Militar do Estado de Goiás é dona de uma história que a dignifica e com isso é motivo de orgulho à sociedade goiana que com ela convive. A Milícia Goiana disciplinada e dinâmica tem como objetivo principal a apresentação de méritos, a protagonizar importante página da história da civilização do nosso Estado.

No Estado de Goiás, tem-se a polícia administrativa, a Polícia Militar, organização mais que centenária, que esteve lado a lado com o povo goiano em todas as manifestações cívicas e sociais durante todos os anos de existência dessa Corporação.

Os tempos modernos exigem decisões dinâmicas e ágeis na área de segurança pública. A regionalização com base na realidade dos fatos, visando as peculiaridades de cada região do Estado, afirma o atual Comandante-Geral da Polícia Militar de Goiás - Coronel Marciano Basílio de Queiroz.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho técnico-científico foi caracterizado pelos aspectos conceituais bibliográficos utilizados para o seu desenvolvimento, valendo-se do método hipotético-dedutivo, com levantamento estatístico realizado através de uma pesquisa de campo.

A coleta de dados foi efetuada através de dois questionários, com perguntas fechadas e abertas e foi aplicada no público interno. A amostra teve representação de 10% de Oficiais e 10% de praças. A aplicação foi feita em duas unidades operacionais distintas: no 1º BPM, Unidade responsável por uma das maiores áreas Operacionais da Capital do Estado e no 12º BPM, Unidade responsável por uma importante área Operacional no interior do Estado, as quais somam um efetivo de 28 Oficiais e 850 praças.

Os questionários são do tipo fechado, tendo cada um, uma pergunta aberta e foram aplicados aos dois níveis hierárquicos da corporação, com o objetivo de examinar o entendimento e a satisfação do público interno, Oficiais e Praças, após a implantação do P.O.P., a partir de novembro de 2003, na PMGO.

A coleta de dados foi realizada durante a primeira quinzena do mês outubro e tabulados até o fim do referido mês, apresentando os resultados em quadros e tabelas, para ter-se uma visão da tropa sobre o referido Programa.

Finalizando, os resultados dos questionários devidamente tabulados nos fornecerá a análise quantitativa e qualitativa da aplicação da ferramenta de gestão P.O.P. e os impactos destes na tropa, bem como ministra rastros para a modificação do sistema buscando a eficiência, eficácia e efetividade.

A Polícia Militar do Estado de Goiás, com objetivo de aperfeiçoar o serviço prestado à comunidade, está implantando uma arrojada política de qualidade. Para tanto, uma série de medidas estão sendo desencadeadas, dentre estas, a mais importante é a instituição do procedimento Operacional Padrão. Trata-se de uma importante ferramenta, forjada através do estudo de modernas técnicas policiais, que possibilitará a correção e a uniformização das ações, minimizando erros e falhas, e conseqüentemente, propiciando maior segurança ao Policial Militar durante o exercício de sua atividade profissional (QUEIROZ, 2004, p.3).

A 1ª Seção do Estado-Maior por intermédio da Portaria nº 678/PM – 026/03-PM1, instituiu na Polícia Militar de Goiás, dentro do Programa da Qualidade, o Procedimento Operacional Padrão – POP, ver anexo 1.

O Sr. Comandante-Geral da PMGO, Cel QOPM Marciano Basílio de Queiroz, por meio da 3ª Seção do Estado-Maior, através da Diretriz nº 016/03 - PM/3, disciplinou o Treinamento e Educação referente aos Procedimentos Operacionais Padrão.

Tal diretriz visa normatizar o treinamento e a educação de todo o efetivo da Polícia Militar na conformidade dos Procedimentos Operacionais Padrão estabelecidos na Portaria nº 678PM-026/03-PM1, a qual objetiva, treinar multiplicadores representantes de todas as Unidades Operacionais a fim de alcançar todos os segmentos operacionais.

A Polícia Militar do Estado de Goiás instituiu o seu Procedimento Operacional Padrão, dentro do programa da Qualidade, elaborado por técnicos da Corporação e legitimado no I Seminário da Qualidade, onde foi rigorosamente discutido e avaliado como forma de uniformização de todas as suas atividades operacionais, para evitar individualismos, empirismos e improvisos, permitindo a definitiva profissionalização de seus integrantes. Para tanto, serão estabelecidos mecanismos de alcance em nível de treinamento e educação em todos os seus segmentos. Ver anexo 2.

4 GESTÃO DE QUALIDADE

É muito difícil para o líder implementar quaisquer projetos de Gestão de Qualidade sem que entenda sobre o significado real da qualidade, segundo o ponto de vista da organização. Para ROTHERY (1993, p. 13) “Qualidade é adequação ao uso. É a conformidade às exigências. É o produto projetado e fabricado para executar apropriadamente a função designada”.

No caso da organização Policial Militar, a qual presta serviços de segurança pública através de policiamento ostensivo fardado à sociedade, a qualidade está na forma como o Policial faz o atendimento de uma ocorrência, desde a ligação para o 190, a rapidez com que a viatura chega ao local do ocorrido, a imparcialidade do policial que atende a possível vítima e a forma adequada de manter contato com as pessoas envolvidas na ocorrência, com segurança para si e seu companheiro, bem como visando a segurança dos cidadãos. É o conjunto de atitudes que visa a satisfação do cliente – população.

O conceito de Qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações e posteriormente evoluiu para a visão de “Satisfação do Cliente”. Correlacionando este fator com a organização policial militar, são importantes fatores como rapidez na chegada de uma ocorrência, atendimento à vítima, cuidado, segurança e atenção para si, para seu companheiro, para a vítima e inclusive para com o criminoso, etc. O termo qualidade total representa a busca da satisfação do cliente, mas não somente do cliente como de todos os envolvidos em manter a existência e a excelência da organização.

Quando se fala em excelência, refere-se à reputação da empresa.

Diversas lições dessa história de reputação podem ser aprendidas por qualquer organização:

1. Ela é construída sobre os elementos competitivos: qualidade, confiabilidade, entrega e preço, entre as quais a qualidade tornou-se estrategicamente a mais importante.
2. Quando uma organização adquire má reputação em relação à qualidade, leva muito tempo para mudá-la.
3. As reputações, boas ou más, podem rapidamente tornar-se reputações nacionais.
4. A gestão das armas competitivas, tais como a qualidade, pode ser aprendida como qualquer outra habilidade, e utilizada para reverter uma má reputação com o passar do tempo. (OAKLAND, 1994, p. 14).

4.1 ISO 9000

Segundo Milton de Abreu CAMPANÁRIO⁶:

O ISO é um certificado com o qual uma organização dá a seus clientes uma garantia adicional da qualidade de seus produtos. O certificado é obtido através de um organismo credenciado, que indica que a empresa opera em todas as suas áreas - compras, projeto, embalagem etc. Mediante o conjunto de normas internacionais definidas pela ISO - Organização Internacional de Normas (International Organization for Standardization), federação mundial de organismos de normalização de mais de 100 países fundada em Genebra, Suíça⁷.

Além da série 9000, que é a mais amplamente conhecida, a ISO tem outras séries de certificados, entre os quais o 14000, visando certificar que as empresas utilizam processos de fabricação ambientalmente sustentáveis.

Segundo a Mobil Europe Ltda., que periodicamente realiza a mais completa pesquisa sobre os certificados ISO 9000 emitidos em todo o mundo, em 1994 o Brasil, em 22º lugar, era o único país da América Latina a ocupar uma posição no ranking mundial dos 25 países que lideram a lista.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT é a representante oficial do Brasil na ISO. Em junho de 1996, segundo essa associação, 1.150 organizações brasileiras possuíam o ISO 9000, contra 810 em julho de 1995. A distribuição de certificados ISO 9000 por continente e dentro da América do Sul é indicada em tabela. Conforme Marcos Francisco de ALMEIDA⁸:

Com mais de meio século de existência, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a representante no Brasil das entidades mundiais de normalização International Organization for Standardization (ISO) e International

⁶ Diretor superintendente do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT). Economista é pós-graduado em Engenharia da Construção pela Escola Politécnica da USP, mestre em Políticas Públicas por Harvard University e doutor em Economia por Cornell University. É professor do Instituto de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

⁷ Disponível em <http://www.mre.gov.br/CDBRASIL/ITAMARATY/WEB/port/economia/ctec/pesqui/iso9000>, acesso em 15 Out 2005 às 14h25min.

⁸ Engenheiro mecânico e engenheiro de higiene e segurança do trabalho, formado pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP-SP), é vice-presidente da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e assessor do Conselho Técnico-Administrativo e coordenador do Programa de Inovação Tecnológica da Fundação de Amparo à Pesquisa (Fapesp). Foi superintendente de planejamento da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), coordenador geral do Programa Banespa de Tecnologia e assessor da vice-presidência de Investimentos do Banespa.

Electrotechnical Commission (IEC). É por isto considerada o grande fórum nacional de normalização no Brasil.

A ABNT tem, entre outras, a missão de elaborar e manter atualizadas normas técnicas e fomentar seu uso nos campos científico, técnico, industrial, comercial e agrícola. Cabe à entidade também incentivar e promover a participação das comunidades técnicas na pesquisa, no desenvolvimento e na difusão da normalização técnica do País.

Como representante no Brasil das entidades internacionais de normalização técnica, a ABNT colabora com organizações similares estrangeiras e com o Estado nos estudos e na solução dos problemas relacionados com essa área. Intermediadora dos interesses da sociedade civil no tocante à normalização técnica, à ABNT cabe ainda conceder, diretamente ou através de terceiros, Marcas de Conformidade e outros certificados referentes a normas técnicas⁹.

4.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DA QUALIDADE

Conceitualmente, a qualidade é conhecida há milênios. O homem pré-histórico sabia diferenciar uma fruta boa de uma ruim, ou quando uma ponta de lança produzida por ele estava perfeita ou defeituosa. Isso tudo sem entender os conceitos que, de modo recente, durante este século, surgiram formalmente como função da Administração.

A especialidade ainda está em desenvolvimento. No princípio, sua ênfase era voltada para a inspeção. Atualmente, as atividades relacionadas com a qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico. Se anteriormente a qualidade era tratada como um território exclusivo dos departamentos de produção e operações, hoje ela abarca funções diversificadas como compras, engenharia e pesquisa de marketing, recebendo a atenção de diretores executivos. Segundo GARVIN (1992, p.3), "*Quase todas as modernas abordagens da qualidade foram surgindo aos poucos, através de uma evolução regular, e não de inovações marcantes. São produtos de uma série de descobertas que remontam a um século atrás*".

⁹ Disponível em: <http://www.mre.gov.br/CDBRASIL/ITAMARATY/WEB/Port/economia/ctec/pesqind/iso9000/index.htm>, acesso em 16 Out 2005 às 11h28min.

O Século XXI foi marcado por uma nova realidade em termos de estrutura econômica mundial, traduzindo-se em grandes transformações no modo e forma de trabalho da sociedade e produzindo novas e crescentes demandas por produtos e serviços de base tecnológica.

De forma meramente didática, pode-se dividir a evolução do conceito e processo da qualidade em quatro períodos, chamados de eras da qualidade, que marcam preocupações bem definidas e esforços marcantes em busca de melhores produtos, processos e serviços, que serão desenvolvidos ao longo desta escritura. A qualidade desenvolveu-se no tempo, enfocando esforços em aspectos que ficaram característicos de cada era da qualidade. GARVIN¹⁰ identifica quatro Eras, conforme abordado a seguir:

4.2.1 Primeira Era da Qualidade – A Inspeção¹¹

A base da Filosofia da Qualidade na moderna administração é a ênfase ao cliente, dada por CAMPOS (2000, p.10) de que um produto e serviço de qualidade *“é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente”*, reforçando a visão que o cliente está *“sempre em primeiro lugar”*.

O conceito da qualidade não é novo. A preocupação com a questão remonta às épocas antigas, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade. Esta noção foi evoluindo ao longo do tempo em função das especificidades que cada período apresentou na história do desenvolvimento humano. Na Era da Inspeção, considerada a primeira fase, a concepção do que vinha a ser qualidade, bem como seus controles, diferia muito da qualidade tal, como se a conhece hoje.

Dos gregos até o Renascimento e da fabricação artesanal na passagem do século XIX para XX quase tudo era fabricado por artesãos e artífices habilitados ou por trabalhadores experientes e aprendizes sob a supervisão dos mestres de ofício. Não existia, ainda, controle de qualidade como conhecemos hoje. Os produtos eram produzidos em pequenas quantidades, sendo as peças ajustadas umas às outras

¹⁰ Ibidem

¹¹ DIAS, Virginia. B.M.; LIRA.W.Silveira. **Qualitas – Revista Eletrônica** – UEPB.001-2001, p.10-21

manualmente, e a inspeção era realizada de maneira informal, após os produtos prontos, a fim de assegurar uma alta qualidade.

A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e da necessidade de peças intercambiáveis. Com o aumento dos volumes de produção, as peças não mais podiam ser encaixadas umas às outras, manualmente.

Surgiram, então, serviços de inspeção durante o trabalho de produção, buscando verificar se as peças estavam de acordo com as especificações. Essas inspeções, em sua maioria, eram realizadas através de uma amostragem, pelos inspetores. Antes do século XX, o gerenciamento para a qualidade se baseava em dois princípios: inspeção dos produtos pelo consumidor e o conceito de artesanato, onde os compradores confiavam na técnica e na reputação de artesãos treinados e experientes.

A ênfase da inspeção era separar o produto bom do produto defeituoso por meio da observação direta. Desde antes da Revolução Industrial, sempre se praticou alguma espécie de controle de qualidade com esse objetivo. A inspeção era feita pelo próprio artesão, que tinha interesse genuíno em fazer produtos segundo especificações rigorosas, que atendessem suas exigências estéticas ou que impressionassem positivamente os clientes. Essa mentalidade influenciou desde os gregos até o Renascimento, alcançou a fabricação artesanal na passagem do século XIX para o século XX, está presente até hoje em muitas modalidades de produção utilitária ou artística e continua sendo praticada pelos consumidores nas feiras livres, nos supermercados e no comércio de produtos artesanais, com a finalidade de encontrar o que melhor atende suas necessidades e interesses. (DIAS, 2001, p. 10-21)

Segundo MAXIMIANO (2000, p. 10), “é essa modalidade de controle que vai existir enquanto existirem os mercados em que o cliente se relaciona diretamente com o produtor, ou nos quais o cliente é atraído por produtos em exposição, cuja qualidade ele pode aferir objetiva ou subjetivamente pela observação ou manuseio”(DIAS, 2001, p.10).

A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e com a necessidade de peças intercambiáveis. Com a expansão do comércio e o aumento da tecnologia, conceitos e ferramentas adicionais foram inventados a fim de assistir o gerenciamento para a qualidade: verificações por amostragem e garantias de qualidade nos contratos de venda.

Com a Revolução Industrial e o sistema fabril, vieram estratégias adicionais como: especificações escritas, mensurações com instrumentos de medições adequados e os laboratórios para testes e padronização.

Para GARVIN (1992. p.11), “do ponto de vista do controle da qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios no início do século XIX”.

No início do século XX, as grandes empresas que então começavam a surgir substituíram o supervisor de produção, que após a inspeção formal passou a agir como agente do controle da qualidade, pelo inspetor da qualidade. O inspetor era desvinculado hierárquica e funcionalmente do supervisor, para que seu julgamento sobre qualidade de produtos fosse independente. Mais tarde, criaram-se os departamentos de controle de qualidade, desvinculados dos departamentos de produção, com a mesma idéia de julgamento independente. A ênfase deste período deu-se fortemente sob dois aspectos: observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor ou consumidor e produtos e serviços inspecionados um a um e em algumas vezes aleatoriamente.

4.2.2 Segunda Era da Qualidade - Controle Estatístico

A era do Controle Estatístico surgiu com a ascensão da grande empresa industrial e da produção massificada, quando se tornou impraticável inspecionar a qualidade dos produtos que saíam aos milhares das linhas de montagem.

Por causa disso, o contexto mostrou-se favorável ao surgimento do controle estatístico da qualidade, que se baseia na amostragem. Em vez de inspecionar todos os produtos, seleciona-se por amostragem uma certa quantidade para inspeção. As propriedades dessa amostra podem então ser estendidas ao lote do qual foi extraída.

GARVIN, citado anteriormente, relata que o pioneiro da aplicação da estatística ao Controle de Qualidade foi Walter A. SHEWHART, dos Laboratórios Bell, que em 1924 preparou o primeiro rascunho do que viria a ser conhecido como Carta de Controle.

Paralelamente, dois colegas de SHEWHART, DODGE e ROMIG, desenvolveram técnicas de amostragem. Na década de 30, SHEWHART¹² desenvolveu técnicas novas de controle estatístico da qualidade, de acompanhamento e avaliação da produção diária e propôs diversas maneiras de se melhorar a qualidade. Neste livro, já se observava a variabilidade nos processos, reforçando a importância do controle preciso e mensurável da fabricação.

O mesmo que Ciclo PDCA¹³. O nome "Ciclo de SHEWHART" foi dado por DEMING em homenagem ao pioneiro do controle estatístico. Os japoneses, entretanto, o denominam de Ciclo de DEMING, pois foi ele quem o introduziu naquele país em 1950.

A inserção do Controle Estatístico trouxe uma redução nos custos de inspeção, viabilizando o controle da qualidade nas atividades de verificação sobre os lotes de produtos fabricados.

O uso de ferramentas e técnicas estatísticas passam a apoiar o controle e assegurar a qualidade dos itens produzidos. O processo interno de avaliação da qualidade deixa de ser dirigido à separação de itens e se volta à inspeção de lotes.

A operação percebida, mesmo centrada na inspeção e no controle da execução, é reforçada pela aplicação dos métodos estatísticos, que apontam as não conformidades nos processos produtivos. O sistema de qualidade, portanto, ainda continua predominantemente técnico.

Nesta fase, explicita-se uma preocupação com o controle de custos, uma vez que não se vendia tudo o que era produzido e, como os recursos estavam escassos, surge a vontade de produzir sem defeitos. Este aumento de rejeições dos produtos defeituosos iniciaria, então, uma nova orientação voltada para a garantia da Qualidade.

¹² Pai do Controle Estatístico da Qualidade. Autor de: Economic Control of Quality of Manufactured Product; Statistical Method from the View Point of Quality Control. Criou as Cartas de Controle. O ciclo PDCA é também conhecido como Ciclo de Shewhart.

¹³ Método de controle de processos (caminho para atingir as metas estabelecidas), composto de quatro fases básicas: P (Plan) Planejamento, D (Do) Execução, C (Check) Verificação e A (Act) Ação Corretiva. Em sua forma mais simples e reduzida temos as fases: P - definição das metas e determinação dos métodos para alcançar as metas; D- educação, treinamento e execução do trabalho; C - verificação dos efeitos (resultados) do trabalho executado; A - atuação no processo em função dos resultados. Disponível em: <http://www.indg.com.br/info/glossario/> acesso em 13 Nov 2005 às 09hs09min.

4.2.3 Terceira Era da Garantia da Qualidade

A era da Garantia da Qualidade se baseava no princípio de que para se conseguir a verdadeira garantia de qualidade de um produto, o controle deve começar pelo seu projeto, estender-se à sua entrega e terminar quando o usuário demonstrar satisfação com o uso do produto.

O controle de qualidade continha uma abordagem mais ampla, envolvendo um conjunto de dispositivos para regular todo o ciclo produtivo, do que o controle estatístico constituiria apenas um elemento, e, segundo PALADINI (2000, p.12), esta visão surgiu por volta da década de 50.

Em 1956, Armand FEIGENBAUM levou estes princípios um passo adiante, propondo o “Controle Total da Qualidade”, que na década de 80 fundamentou a criação da ISO 9000. Ele argumentava que produtos de alta qualidade não poderiam ser produzidos se o departamento de fabricação fosse obrigado a trabalhar isoladamente.

De fato, para FEIGENBAUM apud CARAVANTES, CARAVANTES & BJUR (1997, p.12) *“O princípio em que se assenta esta visão da Qualidade Total é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um cliente que fique satisfeito [...] o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que a qualidade é um trabalho de todos”*.

Buscava-se a qualidade de um produto através da prevenção de defeitos e esta visão fez surgir a idéia de Qualidade Total.

4.2.4 A Quarta Era da Qualidade Total

Segundo DIAS (2001, p.12-13) essa era começou a ser consolidada na década de 60 quando, através de uma versão evoluída das proposições publicadas por FEIGENBAUM, estruturava-se a expansão do controle de qualidade por toda a fábrica. Nesta mesma época foi criado o modelo americano do Zero Defeito, proposto por CROSBY. Com o aparecimento dos círculos da qualidade e esse período foi marcado pelo lançamento de veículos importantes da qualidade, como a Revista Quality (1962), o jornal Quality Technology (1965) e a revista Quality

Progress (1967), consolidando a era da Qualidade Total. A década de 70 é marcada pelo advento de conceitos reforçando o controle da Qualidade por toda a empresa (ISHIKAWA, 1975, p.12) ou por toda a organização (FEIGENBAUM, 1977, p.12), enfatizando-se o envolvimento dos trabalhadores da empresa no esforço pela qualidade.

A abordagem sistêmica da qualidade data também deste período. Em 1972, surge o conceito de Controle de Qualidade Participativo, que preconiza o envolvimento pleno dos operários em decisões relativas a seus postos e ambiente de trabalho, processos de produção e produtos.

Esta década marca também os esforços para conceituar qualidade e controle da qualidade bem como os estudos realizados na área de custos da qualidade. Na área técnica, a maior inovação surge em 1976, com os diagramas causa-efeito e o controle de variações em processos produtivos.

Nessa década, estruturaram-se ainda conceitos abrangentes na área de cultura da Qualidade e houve uma consolidação da abordagem participativa da qualidade, com base em experiências de empresas japonesas, que tinha como pedra fundamental uma definição de qualidade em que o interesse do cliente era o ponto de partida (PALADINI, 2000, p.13).

Nos anos 80 e 90, houve um registro, como marca maior, da popularização do conceito da qualidade por todos os meios disponíveis, direcionamento dos esforços para a gestão da qualidade e garantia da qualidade e houve um maior empenho para promover o envolvimento do ser humano no esforço pela qualidade.

Surgiram, ainda, os Prêmios da Qualidade e a Norma ISO 9000, a utilização da informática em projetos de sistemas da qualidade teve um amplo crescimento, sendo desenvolvidos vários pacotes de software para o controle da qualidade e sendo criadas ainda nesse período as leis de proteção ao consumidor.

Os desenvolvimentos recentes na área da Qualidade têm apontado para um número considerável de esforços que buscam conferir maior garantia da qualidade ao projeto do produto. Ao mesmo tempo, tenta-se desenvolver métodos relativos a uma mais efetiva garantia da qualidade de produtos em uso e tem-se dado enorme ênfase ao estudo dos reflexos da ação de produtos e serviços sobre o meio ambiente.

A estruturação das auditorias técnicas, ou de assessoramento é outra direção atual dos esforços que se tem feito na área de gestão da qualidade. Este aspecto tem determinado, inclusive, alterações nas estratégias gerenciais usuais da área. Ganham força, principalmente, processos de auditoria que contemplem uma ênfase considerável da figura do cliente no desenvolvimento de produtos e serviços.

Segundo SEVERIANO FILHO (1998, p.13) “a utilização de sistemas CAD, CAM e CIM, que envolvem a unificação de função de projeto e produção com o auxílio do computador, é outro aspecto hoje em uso importante para a qualidade total”. Esta situação apenas consolida uma tendência que se observa desde a metade da década passada.

Outro elemento que começou a ser enfatizado há bastante tempo, mas que continua sendo ressaltado diz respeito às relações com fornecedores. Hoje, elas têm sido intensamente discutidas e ressalta-se, com freqüência, alterações de posturas que devem ser adotadas quanto a transformação do papel do fornecedor.

Não devem ser consideradas salutareas relações que tratam os fornecedores de “parceiros, amigos ou irmãos”, misturando-se relações comerciais com situações pouco objetivas. Para PALADINI¹⁴, hoje parece tomar força dois elementos básicos, profundamente relacionados entre si:

- (1) enfatizar a qualidade do processo produtivo do fornecedor e
- (2) considerar tal processo como extensão natural do próprio processo produtivo da empresa.

Normas de avaliação e controle de qualidade, assim, têm centrado suas preocupações menos em processos de inspeção de bens adquiridos a terceiros e mais no processo de produção que os gerou. Esta é uma característica dos dias de hoje e vários dos autores citados anteriormente afirmam que deverá se manter nos próximos anos, percebendo-se que essa tendência está se consolidando.

O desenvolvimento de padrões continua a ser feito com bastante afinco, sobretudo em busca de normalizações internacionais, a exemplo da ISO 9000. Neste sentido, a expansão de mercados é forte aliada desta postura, sobretudo por força de acordos entre grupos de países (caso do MERCOSUL) ou pela necessidade

¹⁴ Op. Cit.

crescente das empresas de ampliarem suas áreas de atuação, com freqüência, em direção ao mercado de exportação.

4.3 ISO 9000 – 1994 VERSUS 2000¹⁵.

Essa versão 2000 inclui menos preceitos obrigatórios de qualidade. A ISO-9000:2000 foi reescrita em base a um conjunto de oito princípios da gestão da qualidade. Esses princípios estão detalhados na norma ISO-9004, que é parte da família de normas ISO-9000 e fornece diretrizes para implementar os requisitos da ISO-9001. Como em muitas outras atividades humanas, as práticas foram desenvolvidas primeiro e os princípios foram determinados depois.

A norma comunica uma **filosofia** sintetizada das experiências bem sucedidas de muitas empresas. Os oito princípios são relacionados abaixo, é útil examinar as diferenças entre ISO 9000:2000 e a versão de 1994 no contexto desses oito princípios. Vejamos quais são:

1) Foco no cliente

A versão 2000 determina que a organização deve ter processos específicos para identificar os requisitos dos clientes, assim como, medir a satisfação do cliente para verificar seu cumprimento.

A versão 1994 focalizava os padrões internos da organização, ao invés das expectativas do cliente. Se os padrões da empresa não coincidiam com as necessidades dos clientes eles ficavam desapontados. A norma de 1994 não exigia qualquer medição da satisfação dos clientes (outro equívoco que foi corrigido).

Os requisitos dos clientes podem ser identificados através de diversas fontes, tanto de tipo **proativo** - através de pesquisas de mercado, dinâmicas de grupo e testes de mercado - como de tipo **reativo** - através de análise dos dados de devoluções, reclamações e/ou a participação de mercado dos concorrentes.

¹⁵ MOTT Joseph D. Mudanças nas normas ISO 9000:2000. Disponível em <http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos> acesso em 12 Nov 2005.

2) Liderança

A versão 2000 dá maior ênfase ao papel de liderança da alta administração na determinação das políticas e práticas englobadas no processo de qualidade da organização.

A versão 1994 apenas estabelecia exigências de indicar um “representante da administração” (bode expiatório) e de ter uma política da qualidade.

Hoje, o papel da liderança é muito mais abrangente. A Administração deve assumir uma função ativa na avaliação do desempenho, orientando os esforços de melhoria e fornecendo os recursos necessários para implementar, manter e melhorar continuamente os processos.

Em nossa experiência, o principal fator de sucesso no processo para a melhoria é a liderança da alta administração. A ênfase maior dada pela ISO 9000:2000 para o envolvimento da alta administração é um acréscimo muito positivo às normas.

3) Envolvimento das pessoas

Outra área de maior destaque é Recursos Humanos. As versões da norma de 1987 e 1994 podiam ser atendidas em base das funções tradicionais (e independentes) de qualidade. Planejamento da qualidade, gestão da qualidade dos suprimentos, inspeção e ensaios, ações corretivas e auditorias da qualidade podiam ser administradas como extensões das atividades produtivas, ao invés de integrá-los nos processos de forma a acrescentar valor aos resultados da organização.

A versão 2000 das normas determina que a administração assegure que todos os colaboradores tenham “consciência” de como seu trabalho contribui para o alcance dos objetivos de qualidade da organização. Também determina que a administração deve fornecer treinamento e assegurar que os colaboradores tenham a competência (não apenas a qualificação) necessária para desempenhar suas atividades.

Segundo o Dicionário Aurélio, define-se competência como: “Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”. A competência não é responsabilidade do indivíduo, mas da administração.

Em nossa experiência, a causa raiz mais freqüente dos não-cumprimentos dos requisitos (e da insatisfação dos clientes) é a ausência de requisitos claros, ou falhas na comunicação de requisitos claros, para aqueles que operam os processos.

4) Abordagem de processo

A versão 1994 da norma dividia os requisitos para um sistema da qualidade em 20 categorias, promovendo a determinação da responsabilidade de seu cumprimento aos departamentos funcionais tradicionais, como pesquisa e desenvolvimento, engenharia, compras, inspeção, ensaios, logística, etc.

A versão 2000 define um processo como: “uma atividade que usa recursos e os gerencia de maneira a permitir a transformação de entradas, em saídas”, em cada categoria. A “abordagem de processo” reconhece que uma empresa engloba uma série de processos individuais com os resultados de um, freqüentemente fornecendo entradas para o próximo processo.

Um sistema de gestão da qualidade baseada em processos promove a análise da organização através das linhas funcionais e departamentais, procurando identificar a interação entre os processos.

O conceito, com base nos processos, afasta a ISO de suas raízes e do controle de qualidade, além de alinhá-lo com o pensamento moderno de melhoria contínua. Incluindo metodologias como Six Sigma¹⁶ e Lean Enterprise¹⁷.

O pensamento Lean consiste em um conjunto de conceitos e procedimentos que visam simplificar o modo como uma organização produz valor para seus clientes enquanto todos os desperdícios são eliminados. Há cinco fases para produzir um empreendimento Lean, eles são:

¹⁶ Focaliza na redução das variações em uma organização. Afirma que a redução das variações solucionará os problemas nos processos e melhorará o desempenho geral da empresa. Assim, valendo-se de métodos estatísticos para prognosticar os resultados esperados dos processos de trabalho, estimula a realização de ajustes nos processos se os resultados esperados não são satisfatórios.

¹⁷ Focaliza na remoção do desperdício, definido como tudo aquilo que não é necessário para produzir determinado produto ou serviço. Para medir a remoção de desperdício é utilizado o "touch time" ou seja, o período de tempo no qual, de fato, o produto está sendo fabricado ou o serviço está sendo desenvolvido e realizado.

TABELA 1 – PENSAMENTO LEAN VERSUS PROCESSO CROSBY

CONCEITOS	PENSAMENTO LEAN	PROCESSO CROSBY
VALOR	Identifica-se o que os clientes querem. Quaisquer características ou atributos do produto ou serviço que não atendam as percepções de valor do cliente representam oportunidades para racionalizar.	O Processo CROSBY define a qualidade como o cumprimento dos requisitos, ou seja, qualidade significa entregar exatamente aquilo que os clientes (internos e externos) querem, necessitam e esperam.
CORRENTE DE VALOR	O corrente de valor é o veículo que permite entregar valor aos clientes. É a seqüência de processos que desenvolvem, produzem e entregam os resultados desejados. O Lean procura racionalizar cada etapa dos processos.	Utiliza os conceitos de "todo trabalho é um processo" (ou seja, uma série de atividades que produz um resultado desejado) e os da prevenção para identificar e melhorar as correntes de valor existentes ou os que estão em desenvolvimento. Quando as coisas não funcionam de modo eficiente e consistente como deveriam, o entendimento de que todo trabalho é um processo estimula as pessoas a focalizar no "o quê deu errado" ao invés do "quem" fez errado.
FLUXO	Ordena-se a corrente de valor para eliminar qualquer parte do processo que não agregue valor.	Utiliza o mapeamento dos processos para comparar o fluxo atual com o fluxo ideal e assim otimizar o ordenamento das atividades. Adicionalmente utiliza o Preço do Não-Cumprimento® (PNC® — o impacto financeiro das atividades que não agregam valor) para quantificar o desperdício e para identificar, priorizar e orientar as oportunidades de melhoria e, assim, racionalizar os processos
PUXAR	Este conceito consiste em produzir apenas aquilo que é necessário quando for necessário. Visa evitar a acumulação de estoques de produtos mediante a produção e fornecimento daquilo que o cliente deseja quando o cliente precisar, nem ante nem depois.	Os conceitos de CROSBY de determinar quais as expectativa do cliente e em seguida instituir um processo preventivo para produzir e fornecer aquilo e, também considerar o excesso de estoque um PNC, é consistente com o conceito de "Puxar".
PERFEIÇÃO	É o compromisso de continuamente procurar os meios ideais para criar valor enquanto o desperdício é eliminado.	O conceito de "Livre de Erros" (Zero Defeitos) de CROSBY afirma que é necessário "fazer certo a primeira vez". Nunca será mais econômico refazer, fazer de modo inconsistente ou ineficiente, tanto para a companhia como para o cliente. Quaisquer que seja o nível atual de desempenho, seja 3,4 defeitos por milhão ou 99,9% certo, sempre existirão oportunidades de melhoria. O conceito de Zero Defeitos expressa claramente esse padrão de desempenho: não é aceitável não cumprir com os requisitos.

Fonte: MOTT Joseph D. Mudanças nas normas ISO 9000:2000. Em <http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos> acesso em 12 Nov 2005.

Em resumo, o Pensamento Lean é utilizado para implementar mudanças radicais nos processos de trabalho, é uma ferramenta utilizada pela alta gerência que tem a autoridade de mudar os processos. Lean não é um processo de solução de problemas, é um processo bastante autocrático de reengenharia, com o propósito de mudar completamente os processos de trabalho e, potencialmente, as pessoas; também pode ser utilizado para adquirir ou eliminar equipamentos dentro dos processos de reengenharia. Dentro, ainda, da abordagem de processo, temos a metodologia Six Sigma que é uma abordagem focalizada em projetos, baseia-se em técnicas estatísticas e tem o propósito de obter melhorias dos processos. Six Sigma também incorporou o conceito do Custo da Qualidade para medir as melhorias realizadas.

TABELA 2 – SIX SIGMA VERSUS PROCESSO CROSBY

CONCEITOS	IMPLANTAÇÃO DE SIX SIGMA	O PROCESSO CROSBY
DEFINIR	Uma vez que a administração selecionou o projeto a equipe identifica qual é o problema, define os requisitos e estabelece uma meta de melhoria.	Utiliza a mesma técnica no seu processo de solução de problemas. Ela é uma dos quatorze componentes necessários para enraizar uma cultura organizacional para a gestão da qualidade.
MEDIR	A medição é utilizada para validar o problema, aprimorar os objetivos, e estabelecer parâmetros para monitorar os resultados.	O processo CROSBY utiliza a medição do mesmo modo, principalmente para ajudar aos colaboradores a desenvolverem seus conhecimentos dos processos (o que está acontecendo, quando, com que frequência, quem está envolvido, qual impacto das ações corretivas, etc.)
ANALISAR	Identificar as possíveis causas raiz e validar as hipóteses para a adoção de ações corretivas.	O processo CROSBY estimula as pessoas a utilizar a análise de processos não apenas para a solução de problemas mas, também, para a melhoria dos processos.
MELHORAR	Desenvolver soluções para as causas raiz, testar as soluções e medir as conseqüências das ações corretivas.	O processo CROSBY é consistente com esse método, mas, também estimula a realização de esforços contínuos de melhoria (prevenção), não somente quando existe um problemas.
CONTROLAR	Padronizar os métodos e corrigir os problemas, quando necessário. Em outras palavras, a ação corretiva se tornará o novo requisito, mas é possível que aconteçam problemas adicionais e os ajustes necessários terão que ser feitos.	Insiste que qualquer ação corretiva seja comunicada a todos os que necessitam ser informados (em toda a cadeia de fornecimento) para garantir que a ação corretiva não cause novos não-cumprimentos, ou para adotar ações preventivas se existe um não-cumprimentos potencial.

Fonte: MOTT Joseph D. Mudanças nas normas ISO 9000:2000. Em <http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos> acesso em 12 Nov 2005.

Em suma, na maioria das vezes, a metodologia Six Sigma é utilizada para a solução de problemas, não preventivamente. Algumas organizações preferem utilizar uma abordagem de projetos para a melhoria por terem benefícios financeiros definidos e datas de início e finalização específicos. Muitas vezes pode ser difícil de implementar no setor de serviços, assim como em organizações pequenas e, além disso sua implantação pode resultar cara. As economias obtidas poderão ser menores que os custos de alcançar as melhorias. A maior crítica mencionado pelos usuários é Six Sigma é que deposita a responsabilidade da qualidade nas mãos de poucos (tipicamente, menos de 1% da população da organização) enquanto o processo CROSBY envolve a todos no processo de melhoria da qualidade.

5) Abordagem sistêmica à administração

A abordagem sistêmica à administração implica que a administração deverá fornecer recursos e processos capazes para:

- Determinar quais as expectativas dos clientes;
- Traduzir essas expectativas em requisitos específicos de produtos e serviços;
- Desenvolver processos capazes e confiáveis para entregar os produtos e serviços;
- Medir a fim de conferir se os clientes estão recebendo o que foi prometido; e
- Adotar ações para melhorar continuamente os processos, com base nos dados levantados.

A versão de 1994 determinava um conjunto de práticas de qualidade que, até determinado grau, levava a implementação de partes do sistema, mas sem a integridade de uma "abordagem sistêmica". Isso resultava em que cada silo da organização fizesse a tarefa designada. Assim, Marketing identificava o que os clientes queriam, Pesquisa e Desenvolvimento traduziam isso em especificações, Engenharia projetava, Suprimentos compravam as peças, Produção produzia, Qualidade media os defeitos, Logísticos entregava e Serviços aos Clientes pediam desculpas pelos resultados. A abordagem sistêmica elimina as barreiras entre as funções, inclusive entre a organização e seus fornecedores e clientes.

6) Melhoria Contínua

A versão de 1994 obrigava a organização a demonstrar que os processos de trabalho eram definidos, que os operadores cumpriam com essas definições e que os produtos não-conformes eram identificados e segregados. Chama a atenção que a versão de 1994 não exigia que a organização adotasse qualquer ação para melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.

A versão 2000 determina que a organização deverá utilizar as informações provenientes do sistema de qualidade para implementar melhorias. A norma determina especificamente que os esforços de melhoria devem incluir uma política da qualidade, objetivos da qualidade, análise das medições, ações corretivas, ações preventivas e a análise crítica pela administração de sua efetividade.

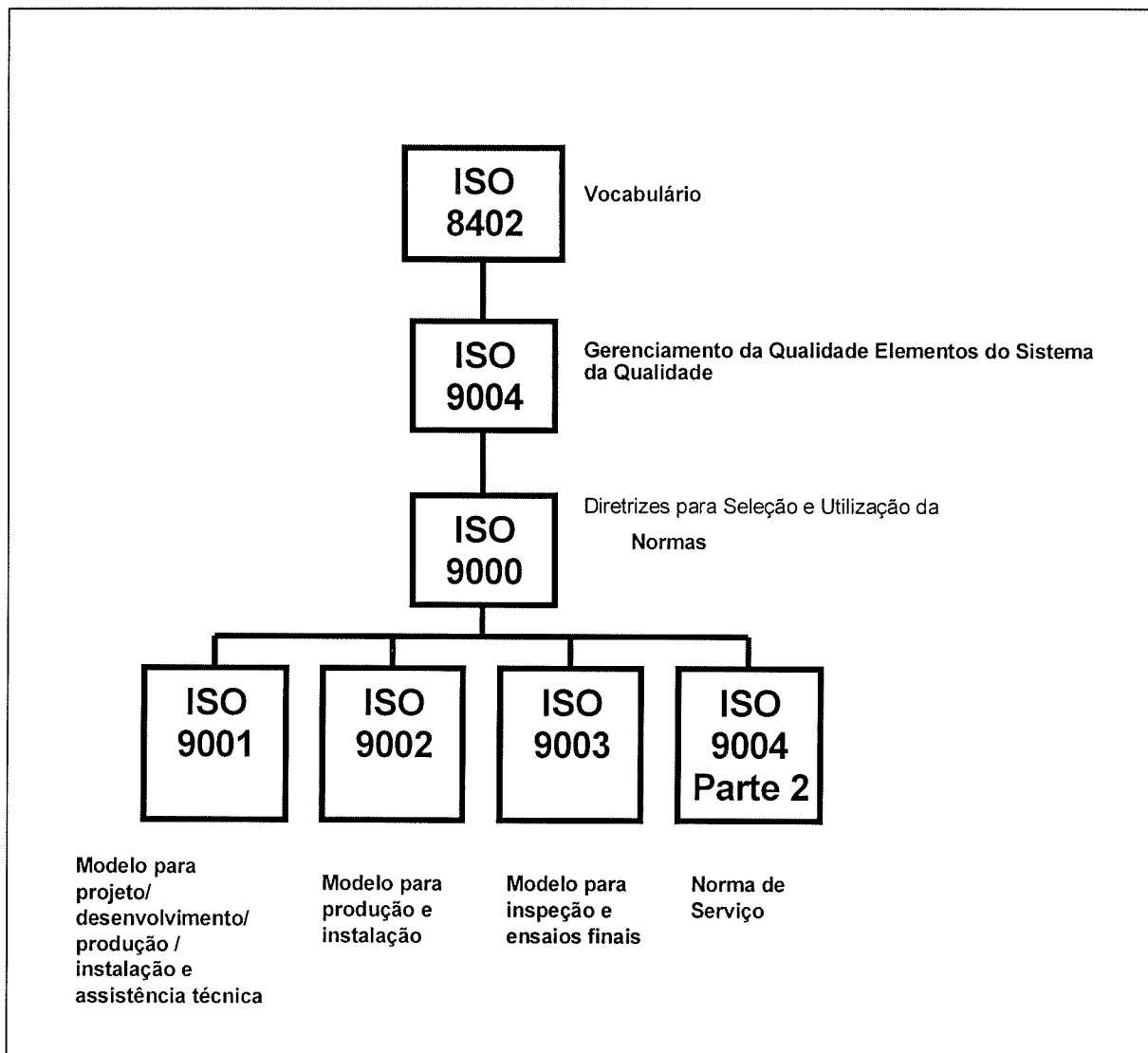
7) Decisões tomadas com base em fatos

O sétimo princípio enfatiza a necessidade de levantar e analisar dados sobre os processos de trabalho. Os dados são obtidos de diversas fontes, como por exemplo, medições da satisfação dos clientes, reclamações dos clientes, garantias, devoluções, falhas em ensaios e outras medições dos processos. As decisões devem ser tomadas com base em fatos, ao invés de opiniões. As medições em andamento fornecem a evidência da eficácia das ações de melhoria.

8) Relacionamentos de mútuo benefício com fornecedores

Os relacionamentos da organização com seus fornecedores devem ser desenvolvidos do mesmo modo que a abordagem sistêmica e a administração, ou seja, atravessando as barreiras departamentais para a melhoria da qualidade, para assegurar que o cliente receba o que foi prometido. A organização deve compartilhar informações detalhadas sobre a qualidade com seus fornecedores e deve insistir na participação dos fornecedores nas ações de melhoria. A franqueza e a confiança mútua são fundamentais para que ambos prosperem com este tipo de relacionamento.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA ANÁLISE DA SÉRIE ISO 9000



Fonte: ROTHERY, Brian. ISO 9000, 1993. P.31

4.4 CONCEITOS BÁSICOS DA GESTÃO DE QUALIDADE

Objetivando dar noções para o encaminhamento da implantação da Gestão de Qualidade, faz-se necessário transcrever os vários significados da palavra qualidade. Segundo DEMING¹⁸, um produto para ter qualidade deve satisfazer aos seus clientes. Textualmente, ele diz que: “a qualidade só pode ser definida em termos de quem avalia”. Por sua vez, JURAN¹⁹, afirma que um produto para ter

¹⁸ DEMING, W. Edward. Qualidade: revolução da administração. Tradução de Clave Comunicações. Rio de Janeiro: Marques - Saraiva 1990.

¹⁹ JURAN, J.M., GRYNA, Frank M. Controle da Qualidade handbook. São Paulo: Makron, McGraw-hill. 1999. p.21.

qualidade deve ser adequado ao uso que se fizer dele. Assim, "Qualidade é adequação ao uso".

Para ISHIKAWA (1993, p.43), qualidade é atender as expectativas dos clientes a um certo custo. Não se pode deixar de citar FERREIRA²⁰, em seu dicionário, que diz: "Qualidade é a propriedade, atributo ou condição que, numa escala de valores, nos permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar ou recusar qualquer coisa".

Qualidade para Brian ROTHERY, "qualidade é adequação ao uso. É a conformidade às exigências. É o produto projetado e fabricado para executar apropriadamente a função designada." (1993, p.13)

Quanto à Qualidade Total, convém salientar que o termo "total", que tem sido motivo de muitas críticas e discussões, é rotineiramente confundido com "perfeito", ou seja, que a partir da aplicação da Qualidade Total, tudo dentro da empresa passará a funcionar perfeitamente bem, sem nenhum problema.

Na verdade, ele representa a necessidade de todos os órgãos e todas as pessoas dentro da empresa estarem voltados para o cumprimento dos conceitos, princípios e técnicas da Qualidade e, conseqüentemente, preocupados com a satisfação do cliente.

CAMPOS (1993. p.02) diz que Qualidade Total: "*é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas*".

Segundo PACHECO (2002. p.38.), deve-se entender a Qualidade Total como sendo a mobilização contínua de todos os profissionais da organização, com o objetivo de melhorar a qualidade de suas atividades, de seus produtos e serviços, para satisfazer às necessidades dos seus clientes. O total envolvimento das pessoas implica em revisão de valores e crenças, gerando mudança de comportamento. A Qualidade Total é uma filosofia que permeia a empresa em todos os seus níveis, fazendo com que todos nela tenham como objetivo primordial a busca da satisfação das pessoas (SILVA, 2002, p. 38).

²⁰ FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1993. p.1165.

Para uma organização ser realmente eficaz, cada uma de suas partes deve trabalhar em conjunto, de maneira adequada. Cada setor, cada atividade, cada pessoa da organização afeta e é afetada pelos outros. Os erros têm a possibilidade de multiplicar-se, e a falha em atender aos requisitos em uma área cria problemas em outras, levando a mais erros, a mais problemas, e assim por diante. Os benefícios de fazer certo da primeira vez em todas as áreas são enormes. (OKLAND, 1994, p.28)

Os variados conceitos sobre *Qualidade* falam o mesmo idioma de formas diferentes e visa sempre o cliente.

4.5 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A metodologia da gestão pela qualidade total está baseada fundamentalmente em princípios que devam estar incorporados a todas as atividades executadas pela empresa, sejam elas estratégicas ou operacionais.

Esses princípios constituem em desejável referencial metodológico para a obtenção da qualidade no processo de uma empresa moderna, que tem em seus clientes o foco da gestão. Não são conceitos rígidos e teóricos, devendo servir de parâmetro para uma efetiva mudança de atitudes e valores.

Independente dos programas da moda ou das normas da qualidade, os principais mestres da qualidade, entre eles William Edward DEMING, Joseph JURAN, Phillip CROSBY, Armand FEIGENBAUM e Kaoru ISHIKAWA, desenvolveram metodologias próprias em relação à implantação de programas da qualidade nas empresas, e cada um deles criou uma relação de princípios da qualidade total.

É fundamental que os princípios, depois de ajustados às características da empresa, (setor, porte, estrutura, cultura), sejam disseminadas e sirvam de base para as ações de todos. A qualidade total possui 10 princípios que devem estar incorporados em cada atividade desenvolvida na empresa.

1) Princípio da Total Satisfação dos Clientes

Basicamente, todas as definições de qualidade destacam o termo satisfação do cliente, vejamos. ISHIKAWA apresentava a definição da JIS – Japanese Industrial Standards como:

Sistema ou estrutura para produzir de forma econômica produto ou serviço compatíveis com a exigência do usuário ou consumidor. Pelo fato de o moderno controle da qualidade incorporar também as técnicas estatísticas, denomina-se também controle estatístico da qualidade incorporar também as técnicas estatísticas, denomina-se também controle estatístico da qualidade". Ou ainda, ao seu próprio, "desenvolvimento, projeto, produção e assistência de um produto ou serviço que seja o mais econômico e o mais útil, proporcionando satisfação ao usuário. (CAVALCANTI, 2003, p.17)

É preciso buscar a excelência no atendimento, diferenciando-se de seus concorrentes e assegurando a satisfação de todos os tipos de clientes: externos e internos, diretos e indiretos, vizinhos e meio ambiente.

2) Princípio da Gerência Participativa

Segundo Sérgio Luiz de JESUS, nos últimos anos, a liderança empresarial tem passado por grandes transformações em sua maneira de se realizar e gerar resultados estratégicos, comerciais e administrativos consistentes para a organização.

Embora ainda prevaleça no Brasil um modelo empresarial relativamente pouco desenvolvido, vertical e hierárquico, aos poucos nota-se uma evolução, ditada muito menos pelo desejo dos empresários em se modernizar, mas muito mais pela concorrência feroz, dificuldades econômicas e necessidade de acompanhar a evolução do padrão de exigência de grande parte dos clientes.

Tradicionalmente, a liderança sempre foi calcada na premissa do "poder de mando". Líderes, em princípio, são (ou deveriam ser) pessoas preparadas para assumir riscos, na medida em que precisam decidir, tomar posições e conduzir outros profissionais numa determinada direção. Mas "poder de mando" não significa autoritarismo, arrogância, incapacidade de ouvir ou egocentrismo.

Em princípio, Gerência Participativa é baseada em esforços gerenciais de desenvolvimento da equipe, notadamente com relação aos potenciais, habilidades e competências que as pessoas possuem e que têm condições de serem utilizadas

para o alcance mais consistente e rápido de resultados. O fundamento da Gerência Participativa é singelo: não existe gerente nota 10 com equipe nota 5.

Dispensa comentários os efeitos que uma boa equipe tem sobre os resultados e sobre a própria efetividade da liderança: motivação, qualidade de ações, diminuição de custos, ganho de tempo, eficiência, ganho de qualidade no relacionamento com clientes, maiores margens de lucro e por aí afora.

Para praticar a Gerência Participativa, é necessário olhar a equipe com outros olhos e enxergar que, em meio aos funcionários, há diferenças de compreensão, de procedimento, de potenciais, de estágios de amadurecimento e de possibilidades de desenvolvimento. Quando o líder tem essa visão, e principalmente quando trabalha para que as potencialidades sejam empregadas e os defeitos diminuídos, então a gerência participativa se torna algo prático.

Para realizar a Gerência Participativa de forma prática, tem-se há 3 princípios fundamentais:

- 1- Adote critérios de seleção de pessoas que levem em conta não apenas conhecimentos e habilidades presentes hoje, mas principalmente potenciais a serem explorados e que possam somar para a empresa.
- 2- Monte um programa de desenvolvimento de pessoas que as conduzam a utilizar os potenciais que possuem e que ainda não são empregados.
- 3- Treine os líderes e gerentes para que eles não tratem os funcionários de forma autoritária, padronizada ou vertical. Antes, eles devem aprender a identificar cada um em nível de desenvolvimento, empregando estratégias inteligentes para que possam crescer e mostrar seu valor.²¹

Basicamente, funcionários bem selecionados estarão em 3 estágios potenciais de desenvolvimento profissional:

- **Estágio inicial**, em que há potenciais de habilidade, de conhecimento, de competências, mas falta experiência e maturidade. Comparamos esse profissional aos jogadores Diego e Robinho, do Santos, cuja habilidade é inegável, mas, por serem ainda garotos, falta-lhes a experiência e maturidade suficientes.
- **Estágio intermediário**, em que há potenciais de habilidade, de conhecimento, de competências, com a presença de algum grau de experiência e realização prática, porém ainda falta maturidade. Comparamos esse profissional ao jogador Kaká, hoje

²¹ Disponível em <http://www.skywalker.com.br/artigos/corpo.php?id=94>, acesso em 12 Nov 2005 as 10hs20min.

ídolo na Espanha e com brilhante carreira no time de São Paulo. Com inegável habilidade, mas ainda muito jovem, necessita de acompanhamento sistemático para lidar com os vários e difíceis fatores que permeiam a carreira de um iniciante habilidoso.

- **Estágio avançado**, em que há potenciais e habilidades já identificadas, conhecimento prático e competências comprovadas, que devem ser sustentadas para que não haja decadência de motivação e resultados. Comparamos esse profissional ao jogador Ronaldinho Gaúcho, cuja habilidade o tem colocado no topo das estrelas do futebol europeu. Em que pese toda a sua capacidade, ele precisa de orientação tática constante em campo, para auxiliar o time de forma regular, explorando suas oportunidades de fazer gols e evitando altos e baixos a cada partida.

A gerência participativa deve considerar que os grupos de profissionais acima não podem ser tratados da mesma forma. Se um profissional “Ronaldinho Gaúcho” for tratado como Diego ou Robinho, se sentirá extremamente desmotivado e tolhido. Porém, se um “Diego” for tratado como “Ronaldinho Gaúcho”, tenderá a sentir-se desorientado e perdido, por não ter ainda a experiência e maturidade suficientes.

Assim, o Gerente Participativo adota medidas de desenvolvimento compatíveis com cada estágio, dando a chance para que cada profissional cresça, desenvolva-se mostre seu potencial, trazendo resultados para a empresa.

É desta maneira que o próprio papel de liderança será facilitado, na medida em que o líder se torna, então, um grande “regente de talentos” na empresa. Muito melhor do que ser autoritário “mandão” e sofrer com resultados pífios de uma equipe inepta, despreparada e subdesenvolvida.

É preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias para um nivelamento entre o corpo funcional. As decisões devem ser comparadas num amplo processo participativo que mobilizem todos os componentes do Batalhão, os quais devem estar envolvidos com o resultado positivo ou negativo do serviço desempenhado, gerando um grau de responsabilidade e decisão na execução do mesmo. O objetivo principal é conseguir o efeito “sinergia”, em que o todo é maior do que a soma das partes.

Essa avaliação deve ser transformada em indicadores concretos, de modo a permitir a mensuração do grau de satisfação dos clientes. A organização deve estabelecer um processo sistemático e regular de troca e mútuo aprendizado com seus clientes, procurando antever suas necessidades, antecipar seus desejos e superar suas expectativas. Sendo assim, o marketing passa a ter um papel significativo na qualidade. As reclamações e sugestões dos clientes devem encontrar um porto seguro dentro das organizações, pois muitas vezes são as fontes de inspiração para grandes projetos da empresa. Além disso, a organização deve buscar a excelência no atendimento, diferenciando-se de seus concorrentes e assegurando a satisfação de todos os clientes, externos e internos, diretos e indiretos, acionistas e compradores.²²

3) Princípio do Desenvolvimento dos Recursos Humanos

O sentido maior deste princípio é buscar a valorização do capital humano na PMGO, enfocando o seu crescimento e plena realização como peças fundamentais na obtenção da qualidade total. Este enfoque implica em uma nova postura que preconiza a mudança de comportamento e atitudes na Unidade.

A capacitação e o treinamento cumprem papel fundamental na atualização dos procedimentos operacionais padrão. Todos os policiais-militares devem ser capacitados e treinados para o melhor desempenho de suas atividades. Os programas de treinamento devem ser elaborados a partir das diretrizes, metas e prioridades estabelecidas pelo comando da Unidade, bem como devem abranger aspectos relativos à carência na educação ou formação dos policiais.

A satisfação com o trabalho decorre das condições para execução deste, oferecidas pela Corporação. O aspecto das instalações físicas, o estado de conservação dos equipamentos, o funcionamento das comunicações e dos serviços de suporte, o suprimento de materiais, a higiene do local e das pessoas são fatores que influenciam na disposição e motivação dos trabalhadores de modo geral, no nosso caso, o policial-militar. Deve haver uma grande preocupação com a integridade física e emocional do policial. A capacitação e o treinamento cumprem um papel fundamental na modernização da empresa.

Deve-se afastar o medo com relação à distância hierárquica, sem perder o respeito. Os policiais-militares não podem ter medo de fazer perguntas, apresentar sugestões, testar alterações, questionar processos, pois do contrário jamais mudarão sua forma de trabalhar. Mas para isso, precisam sentir-se seguros, em um clima que apresenta confiança e abertura. É preciso remover as barreiras ao orgulho

²² CONTE, A. L. DURSKI, G. R. Artigo: **Qualidade**. *Coleção Gestão Empresarial*. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/5.pdf> acesso em 12 Nov 2005 às 12h38min.

da execução do trabalho. As pessoas devem orgulhar-se do trabalho que fazem e da qualidade desse trabalho.

"um programa de qualidade total na área das operações policiais-militares, deveria envolver, no mínimo, os seguintes pontos:

- Cumprir com excelência a finalidade para qual o órgão foi criado, aí incluídos os comandos intermediários ou regionais e as unidades operacionais;
- Fazer com que todos os policiais-militares sintam orgulho e satisfação da organização e de seu trabalho que, no caso, envolvem ações de comando relacionadas com a auto-estima, isto é, com o moral da tropa;
- Criar um clima de confiança mútua, eliminando a timidez de participar e quebrando barreiras entre os diversos órgãos e escalões; e
- Fazer certo as coisas certas". (VALLA, 1999, p. 229)

4) Princípio da Constância de Propósitos

A adoção de novos valores é um processo lento e gradual que deve levar em conta a cultura existente na organização. A definição de propósitos através de um processo de planejamento estratégico participativo, integrado e baseado em análise de dados íntegros e abrangentes, determina o comprometimento, a confiança, o alinhamento e a convergência de ações.

O engajamento da alta direção, definindo e implementando a política da qualidade e os seus objetivos, assegurando que a política e seu engajamento sejam entendidos e mantidos em todos os níveis da organização, é vital. Portanto, com referência a qualidade, deverá participar todos os componentes da escala hierárquica, do Soldado ao Coronel Comandante, todos inteirados numa mesma constância de propósitos e com o mesmo objetivo.

5) Princípio do Aperfeiçoamento Contínuo

Nesta época de mudanças rápidas as necessidades da sociedade modificam conforme a demanda tecnológica, costumes, muitas vezes alimentados pela propaganda nas suas mais variadas maneiras. Por isso novas leis e regulamentos são elaborados para se garantir a qualidade dos produtos e serviços adquiridos.

Faz-se imprescindível implantar uma cultura de mudança, comprometida com o aperfeiçoamento contínuo, eliminando-se atitudes de paternalismo, acomodação e passividade.

As características deste princípio encontram-se no questionamento permanente de todas as atividades e ações realizadas na corporação, buscando a inovação de abordagens, estratégias e processos, a criatividade e a flexibilidade de

atuação, a análise comparativa com os concorrentes e a capacidade de incorporar novas tecnologias.

A internalização da filosofia do aperfeiçoamento contínuo é percebido quando a Corporação supera em termos de qualidade as expectativas da comunidade, ganhando admiração e reconhecimento desta.

6) Princípio do Gerenciamento de Processos

O conceito básico é que a organização deve ser entendida como um sistema aberto, que tem como finalidade atender às necessidades dos seus clientes e usuários, através da produção de bens e serviços, gerados a partir de insumos recebidos de seus fornecedores e manufaturados ou transformados através de seus recursos e tecnologia.

Esse grande processo se decompõe em subprocessos até o nível de uma tarefa individual e se interliga formando várias cadeias cliente-fornecedor em que, a partir do cliente externo, vão se comunicando, sendo o processo anterior o fornecedor e o processo seguinte o cliente.

Gerenciar esse processo significa aplicar constantemente o ciclo denominado PDCA, **Plan** de planejar, **Do** de executar, **Check** de Verificar e **act** de atuar corretamente, ou seja, planejar, executar, verificar e atuar de forma corretiva.

Assim como para o aperfeiçoamento contínuo, aqui também, para que se possa acompanhar, controlar e avaliar cada um dos subprocessos, é indispensável a criação de um modelo de indicadores que mensurem aspectos relativos à produtividade (eficiência) e qualidade (eficácia).

O gerenciamento de processos, aliado ao conceito de cadeia polícia militar/cidadãos, propicia a queda de barreiras entre as áreas, com a extinção de feudos e uma maior integração na organização.

7) Princípio da Delegação

Significa colocar o poder de decisão o mais próximo da ação. Geralmente este tipo de procedimento é realizado através de procedimentos escritos, no caso da PMGO seria o Manual de Procedimentos Operacionais Padrão, que a partir da transmissão desse conhecimento delega ao policial-militar uma responsabilidade com certo grau de poder e aumenta sua auto-estima, pois é como se a corporação

acreditasse em seu potencial pessoal. Muitas vezes, em ocasiões imprevisíveis, o bom-senso do policial-militar deve prevalecer sobre o que está escrito. Um elemento facilitador dessa delegação informal é o conhecimento por parte de todos os componentes da Unidade, dos princípios sobre os quais deve atuar.

A presteza com que atende a comunidade determina muitas vezes uma maior aproximação ou distanciamento da mesma.

8) Princípio da Disseminação das Informações

Na verdade, todos os princípios da qualidade total têm como pré-requisito um fluxo de informações no mínimo funcional e adequado. Todos os funcionários devem assimilar o negócio, a missão, os grandes propósitos e planos empresariais.

A empresa deve manter um canal aberto de comunicação com seus clientes, levantando expectativas e necessidades, firmando sua imagem com a divulgação de seus principais objetivos, produtos e serviços.

O processo de comunicação deve obedecer aos quesitos de agilidade, seletividade e integridade, devendo propiciar total transparência da organização com seus funcionários, clientes, fornecedores e sociedade.

Na instituição policial militar, o fluxo de informação entre o Comandante e a tropa, não se faz de ordem direta, este em geral delega ao seu Subcomandante e demais Oficiais esta missão, porém, pelo menos uma vez por mês o mesmo deve reunir seus comandados e passar as informações que julgue serem relevantes para melhor desempenhar as suas funções, a fim de que os executantes sintam-se valorizados com a palavra do seu comandante, inclusive ouvir as sugestões que porventura tenham seus comandados.

9) Princípio de Garantia da Qualidade

Esse é o princípio mais formal, pois trata do estabelecimento de normas e procedimentos da organização que forma um sistema documentado passível de certificação pela análise comparativa com normas internacionais. Essas normas, que podem ser as Normas ISO 9000.

A metodologia de Philip CROSBY²³ visa enraizar uma cultura organizacional orientada a melhorar constantemente a qualidade. Lean e Six Sigma são "ferramentas" eficazes, porém devemos lembrar que uma ferramenta se torna mais útil quando é utilizada com regularidade. Para que isso ocorra, é necessário que exista uma cultura organizacional que estimule (e insista) a todos a participar nesse processo tão importante.

O processo CROSBY ajuda a administração a enraizar uma "cultura" para a melhoria — um ambiente de trabalho onde a administração tem a expectativa de que as coisas sejam feitas certas a primeira vez e os colaboradores compartilham dessa filosofia. O processo mostra à administração o que ela tem que fazer para criar esse ambiente, assegurando que todos os colaboradores entendem porque eles são pessoalmente responsáveis pela solução dos problemas existentes e, mais importante ainda, de prevenir a ocorrência de novos problemas. O processo CROSBY ajuda aos colaboradores a entenderem como se beneficiarão ao implantar o processo para a melhoria da qualidade, assegurando assim, seu envolvimento e participação²⁴.

Na complexidade das organizações de hoje, é freqüente a utilização de mais de uma metodologia para tornar uma organização confiável e maximizar sua qualidade. Entretanto, é importante, como em muitas outras coisas, contar com bases sólidas para fundamentar o desenvolvimento do processo para a melhoria. Por mais de 23 anos, os conceitos e metodologias de Philip CROSBY têm ajudado a milhares de empresas ao redor do mundo a criar essas bases e fundamentos e, assim, obter impressionantes resultados na melhoria de seus processos.

10) Princípio da Não-Aceitação do Erro

A maioria dos erros humanos é causada mais por falta de atenção do que por falta de conhecimento. A falta de atenção surge, quando supomos que o erro seja inevitável, que errar é humano. Esse princípio deve ser incorporado à maneira de

²³ Chamado pela revista Time, "o principal evangelista da qualidade", Philip B. CROSBY é reconhecido por ter transformado a maneira como a qualidade é praticada na atualidade. Junto com os outros estadunidenses, W. Edward DEMING e Joseph M. JURAN, ele é considerado um dos fundadores da gestão da qualidade. Presidente da Philip CROSBY Associates II, organização internacional dedicada a educação corporativa da filosofia e prática da gestão da qualidade. CROSBY também é autor de "best sellers" sobre gestão empresarial como "Qualidade sem Lágrimas", "Qualidade e Investimento" e, ultimamente, "Princípios Absolutos da Liderança".

²⁴ JOOS, Carlos D. Artigo: Comparando as metodologias Lean Enterprise, Six Sigma e de Gestão da Qualidade. Disponível em <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigos/a1.htm> acesso em 13 Nov 2005 as 16hs05min.

pensar de todos os policiais-militares, de forma a que todos busquem a perfeição em suas atividades.

Todos na organização devem ter clara a noção do que é estabelecido como certo. Isso se dá a partir das definições acordadas entre a instituição e seu público interno e a comunidade que é o nosso cliente final.

O policial-militar aprende desde a sua formação acadêmica, os valores morais e éticos que devem ser o arcabouço de sua conduta na vida profissional. Os desvios de conduta podem e devem ser medidos para que, no giro do PDCA, localize-se a causa principal do problema e se planeje ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor do que o de corrigi-los.

Deve-se estabelecer um sistema através do qual os funcionários possam identificar problemas que impedem que seu trabalho esteja livre de deficiências, assegurando, de forma sistematizada, que os grupos funcionais apresentem soluções para os problemas atuais bem como propostas de melhorias contínuas em suas atividades.

5 O PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

Em uma sociedade politicamente organizada, a participação da comunidade é a única forma de realizar a transformação social. Quando os indivíduos se recusam a participar das decisões sociais, estão recusando a possibilidade de decidir sobre as suas próprias vidas, estão aceitando que os problemas que dizem respeito a eles sejam tratados e resolvidos por terceiros, que em muitos casos, não comungam com o seu pensamento.

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

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

A consciência da cidadania organiza as pessoas em entidades que lhes dão vez e voz. Com a valorização da Cidadania, houve um deslocamento do foco da atenção no modo de produzir bens e serviços para as sociedades. No passado este foco esteve no lucro das empresas, depois nos produtos, e hoje está no cliente, no consumidor, ou seja, tudo que é produzido tem como finalidade satisfazer o consumidor, o cidadão.

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

Essa consciência social tornou a sociedade mais competitiva, de forma que as organizações públicas que, no decorrer de suas existências, gozavam de exclusividade de atuação num mercado cativo, com clientela garantida e acomodada, hoje buscam aproximação com seus clientes, promovem reestruturações, reposicionamentos gerenciais e filosóficos, com o propósito da sobrevivência. Alguns fenômenos importantes são frutos desse estado de coisas tais como: a privatização de empresas públicas tradicionais e a permissão de que a iniciativa privada divida atividades com serviço público. Desse processo surgiu então

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

A implantação de ações voltadas para a melhoria da qualidade e da eficácia dos serviços e a redução dos custos operacionais dos diversos processos evidencia o principal objetivo do Programa da Qualidade de Goiás e constitui uma estratégia básica do Governo do Estado para toda administração, ao estabelecer mecanismos de controle, reconhecimento de resultados e melhoria do desempenho dos serviços.

A oportunidade da transformação da gestão na Polícia Militar, com a adesão ao Programa da Qualidade de Goiás, vem proporcionando uma nova fase, em que são melhores evidenciadas os aspectos profissionais do entendimento do cliente e da compreensão de suas necessidades.

É claro que, quanto mais simples o processo, mais fácil se torna gerenciá-lo. A Gestão da Qualidade propõe a subdivisão desses grandes processos em outros menores, para facilitar o seu controle. Assim, o Processo Operacional na Polícia Militar foi subdividido e desmembrado em processos menores para localizar mais facilmente os problemas e agir sobre sua causa fundamental.

A garantia da qualidade na prestação dos serviços da Polícia Militar depende da existência de definição de seus processos operacionais, por ser urgente prioritário e envolver a maioria dos seus recursos humanos. Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP), foram estabelecidos sobre a melhor técnica policial e nos exatos limites da lei.

O esforço em padronizar o processo operacional prioritário e urgente, tem minimizado significativamente os erros no exercício da função policial-militar, para prestar serviço com o mais elevado grau de profissionalismo.

Na profissão policial-militar uma falha no atendimento pode representar perda de várias vidas, danos à integridade física de pessoas, destruição de patrimônio público ou privado, além de máculas à imagem dos profissionais e da Instituição.

1) Pressupostos da Padronização dos Processos Na PMGO

- a) a padronização é a ferramenta básica da gestão do dia-a-dia;
- b) os procedimentos devem estar separados da doutrina;
- c) a falta de padrões é a maior responsável pelos erros profissionais;
- d) os erros profissionais custam vidas ou geram danos à integridade física;
- e) o cumprimento da norma é insuficiente para garantir bons resultados;

f) os policiais militares necessitam de padrões profissionais que os protejam de responsabilização jurídica;

g) são multiplicadas as opções técnicas à disposição dos policiais militares;

h) não é possível garantir a qualidade de um procedimento que pode ser realizado de duas formas diferentes;

i) a supervisão operacional depende da existência de padrões.

2) Objetivos da Padronização na PMGO

a) aumentar a qualidade dos serviços prestados;

b) melhorar os índices de produtividade;

c) permitir o controle efetivo dos processos geradores dos serviços PM;

d) aumentar o grau de segurança no trabalho;

e) melhorar os índices de resultados;

f) permitir a descrição das funções operacionais;

g) identificar responsabilidades pelo desempenho das funções;

h) diminuir erros profissionais.

A necessidade da existência de padrões adequados fez com que a corporação buscasse na legislação, na co-irmã de São Paulo, na doutrina, normas e regras da Gestão da Qualidade. Essas regras geraram diversos processos estabelecidos sobre a melhor técnica policial e nos exatos limites da lei, com ampla discussão em nível técnico, por meio de bancas examinadoras perfazendo um total de trinta e nove processos. Durante um período de dois meses, quarenta e oito técnicos, entre oficiais e praças, exaustivamente elaboraram e discutiram todo o conteúdo do POP.

Após a conclusão da elaboração técnica do POP, o Comando da Polícia Militar, como forma de descentralizar as decisões e ampliar o universo das avaliações, inserções e conclusões, motivou a realização do I Seminário da Qualidade. Para legitimar essa importante ferramenta e para que alcançasse os anseios da tropa da área operacional, entregando-lhes para o trabalho um instrumento operacional padronizado, evitando assim, empirismo, individualismo e ações não profissionais.

O I Seminário da Qualidade abordou exclusivamente o conteúdo do POP, com a participação de representantes de todos os segmentos da PMGO, num total aproximado de setecentos participantes, em um ambiente neutro, fora dos quartéis

como forma de descentralizar as decisões e ampliar o universo das avaliações, inserções e conclusões. A ampla liberdade dos participantes para a conclusão do POP conferiu o sucesso e legitimidade das discussões; distribuídos em oito oficinas os policiais militares e convidados puderam aflorar iniciativas e exercitar avaliações.

A legitimidade do POP, durante o Seminário, alcançou segmentos importantes da sociedade (cliente externo), que se fez representar por clubes de serviços, maçonaria, entidades de classe e conselhos comunitários de segurança, com o entendimento de ações voltadas exclusivamente para o benefício do cidadão.

Ressalta-se na Polícia Militar de Goiás o apoio e o desenvolvimento incondicional do Alto Comando para o Programa da Qualidade e especificamente nas ações do Procedimento Operacional Padrão, que iniciou as mudanças necessárias ao alcance dos princípios, objetivos e metas da organização, sustentados na gestão da qualidade, como a gerência participativa, a delegação de competências e a gestão de processos e pessoas, como garantia de melhores serviços prestados.

6 IMPLANTAÇÃO DO PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO NA PMGO

6.1 CONTEÚDO

A Polícia Militar de Goiás iniciou em dois mil e quatro, os treinamentos para a efetiva aplicação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP). Foram fornecidas orientações precisas e atuais, aos policiais militares, de como proceder diante das diversas situações profissionais.

O POP é o documento que expressa o planejamento do trabalho repetitivo que deve ser executado para o alcance da meta padrão. Contém: nome do Processo, material necessário de uso individual do policial-militar, etapas e procedimentos, doutrina operacional, atividades críticas, seqüência de ações, resultados esperados, ações corretivas, possibilidades de erros e esclarecimentos; roteiro de supervisão operacional, relatório de não conformidade, procedimentos técnicos de análise de conduta operacional e o sistema de supervisão e padronização operacional.

O POP trata primordialmente de ações básicas do Policiamento Ostensivo, sendo voltado para as unidades operacionais de área e foi distribuído em trinta e nove processos, a saber:

- Abordagem a pessoa em atitude suspeita;
- Abordagem a pessoa infratora da lei;
- Abordagem em veículo sob fundada suspeita;
- Abordagem a veículo ocupado por infratores da lei;
- Vistoria de veículo;
- Averiguação de substância ilegal;
- Busca e apreensão domiciliar;
- Veículo localizado;
- Vias de fato;
- Perturbação do Sossego Público;
- Alarme Disparado;
- Preservação do local de crime;
- Ocorrência dano/deprecação;
- Roubo a banco;

- Acidente de trânsito;
- Ocorrência envolvendo autoridade;
- Transporte e escolta de presos;
- Atendimento de ocorrência em horário de folga;
- Morte de Policial Militar;
- Ocorrência com bombas;
- Acompanhamento e cerco de auto;
- Bloqueio em via
- Reintegração de posse;
- Manutenção de 1º Escalão em revólver calibre 38 e 357;
- Manutenção de 1º Escalão na Pistola PT 100 , 940 e 24/7;
- Uso de algemas;
- Montagem de equipamento de proteção individual;
- Deslocamento de viatura em patrulhamento (PTR);
- Atendimento telefônico Emergencial – 190;
- Estacionamento de Viatura em Ponto de estacionamento;
- Passagem de Serviço motorizado;
- Uso de espargidor de gás de pimenta;
- Uso de bastão tonfa;
- Patrulhamento montando;
- Patrulhamento ambiental;
- Patrulhamento aéreo;
- Preliminares do gerenciamento de crise e negociação;
- Escalonamento do uso de força policial;
- Patrulhamento motociclístico.

A identificação do processo operacional é essencial para a análise sistêmica da organização, faz entender o processo atual, que define o ponto de partida de onde as melhorias serão implementadas e servirão de base para avaliar sua eficácia.

Mapear o processo operacional possibilitou identificar as seqüências de processos e sub-processos com o objetivo de que eles sejam entendidos, documentados e medidos.

A inclusão dos outros processos da corporação estará em conformidade com o Programa da Qualidade, a exemplo da comunicação interna e comunicação com a sociedade e a mediação, análise e melhoria de processos.

6.2 TREINAMENTO DOS POLICIAIS-MILITARES DE GOIÁS PARA O POP

O caminho seguro é capacitar as pessoas na dose certa e no momento certo, produzindo resultados que representem o ganho coletivo, para o indivíduo, para a Instituição e para toda a sociedade.

Os fortalecimentos das competências internas devem contribuir para a motivação, o desenvolvimento e o crescimento dos policiais-militares. O treinamento da tropa deve ser um processo participativo, que envolva todas as unidades e as pessoas, de forma a obter o comprometimento dos comandantes e comandados para a operacionalização do POP.

As práticas institucionais devem assegurar que as habilidades e conhecimentos adquiridos pelos policiais-militares nos treinamentos possam ser aplicados na prática diária do serviço policial militar.

Os treinamentos deverão ser adequadamente registrados e repassados internamente para se garantir o controle desses pela Corporação, como também as avaliações pós-treinamento, poderão gerar abertura de novas oportunidades de trabalho para a Polícia Militar, no exercício de suas atividades, em harmonia com os estágios supervisionados e a complementação de treinamento em serviço.

O treinamento da Polícia Militar de Goiás, para todo o Processo Operacional, está amparado pela portaria nº 678/PM que instituiu o POP e a Diretriz 016/03 – PM/3, datados de onze de novembro de dois mil e três, (Anexos 1 e 2).

A Portaria que instituiu o POP determinou ao Centro Integrado de Operações Estratégicas (CIOE), Órgão de Direção Central, encarregado do Planejamento Estratégico e a PM/3, Terceira Seção da Corporação, Seção de nível estratégico encarregada de Planejamento Operacional, a coordenação e fiscalização de todo o programa, com as seguintes providências:

- Treinar todo o efetivo da Corporação na conformidade e abrangência do POP;

A Diretriz que normatizou o POP, estabelece como objetivo treinar multiplicadores representantes de todas as Unidades Operacionais. A missão em nível geral estabelecida na Diretriz determina reunir todos os técnicos encarregados da elaboração e conclusão do POP para estabelecer o cronograma e o conteúdo programático para o treinamento dos multiplicadores. Em nível particular determina capacitar os multiplicadores para transmitir os conteúdos do POP aos profissionais da Polícia Militar.

6.2.1 Atribuições dos Órgãos Empenhados no Treinamento do POP:

- a) Coordenação Geral;
- b) CRPM (Comandos Regionais) – Coordenar as designações dos multiplicadores das unidades sob seus comandos e facilitar a aplicação de todo o conteúdo do POP a todos os policiais militares em suas respectivas áreas;
- c) Comandantes de Unidades – (OPM) – indicar três (03) representantes nos níveis de Tenentes e Sargentos para o treinamento dos multiplicadores; Planejar a transmissão dos conteúdos do POP pelos multiplicadores para toda a tropa no período de três meses após o treinamento e criar ambientes adequados (salas de aula) para a aplicação do POP em níveis de treinamentos periódicos e diários para o serviço operacional.
- d) Técnicos – elaborar o conteúdo programático do POP para o treinamento dos multiplicadores, capacitando-os nas modalidades práticas e teóricas;
- e) Multiplicadores – transmitir todo o conteúdo do POP adquirido no treinamento;
- f) Técnicos e multiplicadores – Após a realização do treinamento, reúnem-se semestralmente para as avaliações de todos os registros do POP.

6.3 A EDUCAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS PARA O POP

O ensino na Polícia Militar de Goiás organiza-se no princípio básico da preparação de homens e mulheres voluntários para o serviço policial militar, oriundos da sociedade, selecionados em concurso público em nível de

competências. Os candidatos ao ingresso na Corporação, são submetidos ao exame intelectual, médico, físico, psicológico e de aptidão.

É notório que nos últimos concursos para ingresso na carreira policial militar, a procura foi verdadeiramente surpreendente, onde milhares de candidatos foram submetidos à seleção, numa concorrência que em alguns casos, alcançou a cento e cinqüenta candidatos por vaga.

O objetivo principal do ensino policial militar é a preparação técnico-profissional, que se estabelece desde o ensino técnico, de graduação superior e de pós graduação superior "latu sensu", vinculados à Academia Estadual da Segurança Pública, nos cursos de formação de soldados e sargentos em nível técnico; curso de formação de Oficiais, de graduação superior; curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública e curso Superior de Polícia e de Especialização em Direito "latu sensu" (convênio com Universidade Católica), ambos de Pós Graduação superior, o primeiro para capitães e o segundo para oficiais superiores.

Além dos cursos de aperfeiçoamento de praças em nível técnico e os cursos especiais de formação de Cabos e Sargentos, oferecidos ao público interno como forma de motivar e incentivar os praças com mais de quinze anos de serviços e que reúnem os critérios para a seleção.

A Diretriz nº 016/03 – PM/3 que normatizou a educação, determinou aos órgãos de Ensino da Polícia Militar que promovam a adequação de todos os currículos dos diversos cursos, de conformidade com o conteúdo total que foi estabelecido no POP, constituindo a ferramenta de aplicação do ensino. As propostas das adequações curriculares foram formuladas pelo Centro de Ensino e Estudos Superiores da PMGO à Superintendência da Academia Estadual da Segurança Pública.

7 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE SUPERVISÃO E PADRONIZAÇÃO OPERACIONAL

O Sisupa é um sistema que pretende dar à atividade operacional policial militar, condições para que se garanta a qualidade do serviço realizado, propiciando maior satisfação da sociedade com o trabalho da Polícia Militar, além da minimização dos erros profissionais.

Elementos constitutivos = Procedimentos Padrão + Supervisão

A estrutura do Sisupa consiste em:

- Composição da Comissão Central de Padronização:

a) Presidente:

- Sub-Comandante Geral.

b) Membros:

- Sub-Chefe do Estado Maior Geral;

- Diretor de Apoio Logístico (Presidente da CIPA);

- Gerente do Centro de Ensino e Estudos Superiores;

- Comandante do CIOE;

- Comandantes Regionais (do 1º ao 14º CRPM);

- Chefe da 1ª Seção do Estado Maior Geral;

- Chefe da 3ª Seção do Estado Maior Geral;

- Chefe da 5ª Seção do Estado Maior Geral;

- Chefe da 7ª Seção do Estado Maior Geral; e

- Composição da Comissão Regional de Padronização:

a) Presidente:

- Comandantes dos CRPM (do 1º ao 14º)

b) Membros:

- Todos os Comandantes de OPM subordinados aos comandos regionais.

7.1 CONSTITUIÇÃO DA COMISSÃO CENTRAL DE PADRONIZAÇÃO

A comissão central de padronização constituirá no elo principal do sucesso da aplicação da ferramenta, que estará apta a receber todos os relatórios de não conformidade apresentados nas ações do serviço policial-militar, a fim de detectar se

os erros submetidos à avaliação dos resultados foram falhas no processo ou de pessoas.

A Constituição Básica de cada CRP (comissão regional de padronização) é peculiar e depende de nomeação de seus membros por parte do comandante / Diretor, para período específico.

7.2 FUNÇÕES PREVISTAS PARA AS COMISSÕES DE PADRONIZAÇÃO

- a) Presidente: Comandante do Órgão.
- b) Secretário: Chefe da Seção Operacional ou equivalente.
- c) Membros:
 - Comandante de Policiamento Regional;
 - Comandantes de Batalhão;
 - Comandantes de Cia;
 - Membro da CIPA.

7.3 FUNÇÃO DE SUPERVISÃO E FUNÇÃO OPERACIONAL

- a) Função de Supervisão:

É a função encarregada de ensinar e garantir o cumprimento dos procedimentos operacionais padrão de uma organização além de relatar não conformidades, ouvir diariamente os profissionais que atuam diretamente na área operacional buscando aperfeiçoamento dos processos de trabalho e sugerindo mudanças ao nível de gerência.

- b) Função Operacional:

É a função encarregada de conhecer os padrões existentes e cumpri-los no exercício diário do trabalho, além de relatar não conformidades constatadas na realização do trabalho diário.

7.4 SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO

Conjunto de orientações formais consubstanciadas num compêndio, Guia de Procedimentos, e praticadas por todos os operacionais, com a finalidade de criar unidade de comportamento para as situações rotineiras e previsíveis do trabalho do dia-a-dia.

7.5 RELATÓRIO DE NÃO-CONFORMIDADE - RNC

Ferramenta disponibilizada para o exercício do “Aperfeiçoamento Contínuo”. Indica que, numa circunstância específica, um determinado procedimento deixou de ser cumprido ou deve ser aperfeiçoado, ou ainda, que o procedimento deve ser padronizado.

Relatório de Não-Conformidade - é uma forma convencionada pela Corporação para permitir que todos os seus integrantes possam participar do processo de aperfeiçoamento contínuo da Instituição. Ele pode ser elaborado por qualquer policial-militar que, estando ou não de serviço, verificar que algum procedimento operacional da Corporação deixou de ser cumprido ou precisa ser aperfeiçoado ou, ainda, precisa ser padronizado.

O RNC não tem caráter disciplinar, por estar ligado aos padrões operacionais, portanto, não avalia conduta. Funciona como um elemento de controle dos processos de produção dos serviços policiais militares, e de aperfeiçoamento contínuo da Instituição.

O policial-militar que se motivar a elaborar um RNC deverá fazê-lo sustentado na comprovação pessoal do ato de não conformidade, sendo que o encaminhará pela via administrativa normal, de onde o relatório seguirá ao CRP para apreciação. Após análise, o CRP deliberará pelas providências a serem adotadas que podem ser, desde ações de revisão local do planejamento da instrução, até a remessa ao CCP (comissão central de padronização), sugerindo alterações nos padrões em vigor.

7.6 PROCEDIMENTO TÉCNICO DE ANÁLISE DE CONDUTA OPERACIONAL – PROTACO

Ferramenta disponibilizada para o exercício da não aceitação de defeitos, investiga as causas dos erros, acidentes e incidentes profissionais com o propósito de evitar a reincidência. Documento policial militar, de natureza técnica, não disciplinar, destinado a comprovar as causas prováveis da ocorrência de um determinado resultado indesejável, no transcorrer da atividade policial militar.

O Protaco deve ser instaurado compulsoriamente pelo Comandante da OPM a que pertence o(s) policial (s) militar(s), toda vez que houver uma ocorrência no serviço policial militar de acidente ou incidente grave, ou mesmo, erro manifesto na execução do serviço.

7.6.1 Quando o Comandante da OPM deve instaurar um Protaco:

- a) Morte;
- b) Lesão corporal;
- c) Dano material de pequena, média ou grande monta;
- d) Grave repercussão na mídia;
- e) Abalo da opinião pública; e
- f) Erro profissional manifesto.

7.6.2 Classificação do fato:

- a) Acidente/incidente com o policial-militar;
- b) Acidente/incidente com aeronave;
- c) Acidente/incidente com armamento/equipamento;
- d) Acidente/incidente com viatura policial;
- e) Acidente/incidente com motocicleta policial;
- f) Acidente/incidente em ocorrência;
- g) Acidente/incidente com embarcação policial;
- h) Acidente/incidente envolvendo semoventes;
- i) Acidente/incidente na prática de condicionamento físico;
- j) Acidente/incidente durante a prática desportiva; e
- l) Acidente/incidente não especificado - especificar.

7.6.3. Catálogo de causas de erros profissionais: causa principal ou determinante:

- Por ação intencional;
- Adestramento inadequado do animal;
- Alimentação inadequada do animal;
- Condições climáticas inadequadas;
- Deficiência de planejamento;
- Deficiência de projeto;
- Deficiência na condução do veículo/ semovente;
- Deficiência da via;
- Descontrole emocional.
- Distúrbio emocional do semovente;
- Excesso de velocidade;
- Fadiga psicofísica;
- Falha de comunicação/ transmissão;
- Falha mecânica;
- Falta de equipamento obrigatório;
- Falta de EPI (equipamento de proteção individual);
- Falta de instrução;
- Falta de padronização;
- Formação deficiente;
- Incapacidade física;
- Inexperiência;
- Inobservância de normas legais;
- Inobservância dos requisitos dos procedimentos operacionais;
- Má interpretação ou identificação errada;
- Mal súbito sofrido pelo policial-militar;
- Manuseio inadequado de equipamento;
- Manutenção deficiente;
- Material / equipamento desgastado;
- Mau preparo físico do policial-militar;
- Não uso de EPI;
- Por omissão;
- Supervisão deficiente;

- Surpresa;
- Treinamento deficiente dos procedimentos operacionais;
- Uso excessivo de força física;
- Uso imoderado dos meios; e
- Outros fatores de causa – especificar.

8 ASSIMILAÇÃO DO P.O.P. POR PARTE PÚBLICO INTERNO NA PMGO

Uma das análises dos fundamentos dos procedimentos operacionais padrão, deve ser vista pelo público interno da organização de forma horizontal, ou seja, independente dos setores ou funções envolvidas na realização de uma atividade laboral, seja ela operacional, tática ou estratégica. Deve ser analisada e gerenciada de forma linear, desde o seu início até o seu término.

Esta é a chamada lógica horizontal, ou seja, o processo “atravessa” vários setores e deve ser descrito dessa forma. Aquela antiga prerrogativa “eu fiz a minha parte, a falha foi do outro setor” deve cair em desuso, pois com esta lógica, vários setores são responsáveis por um mesmo processo (VALLS, 2003, p.103).

Segundo Durval Muniz de CASTRO²⁵ afirma que;

Investir no desenvolvimento pleno do potencial humano é, na realidade, uma obrigação de uma organização que pretenda prosperar nessa nova sociedade, mesmo as empresas públicas como as policiais militares, só podem ser inteligentes se conseguirem aliciar as inteligências de seus colaboradores, no caso da PM é o efetivo interno e a comunidade como clientela. O melhor caminho para conseguir isso é tratando as pessoas com todo o respeito, interesse e dedicação que elas merecem, na qualidade de seres humanos. (CASTRO, 1994, p.19-24).

A Gestão pela Qualidade Total, enquanto meio de atuação dos gestores organizacionais, busca desenvolver nos sistemas de operações das empresas condições que possibilitem responder às demandas atuais, criando vantagens competitivas duradouras, nos segmentos de mercado onde atuam. Para tanto, as estratégias de competitividade que sofrem a influência deste modelo de gestão, permitem alcançar diretamente a obtenção de produtos sem erros; entregas rápidas aos consumidores; introdução de novos produtos em prazos adequados; operação em uma família de produtos, grande o suficiente para satisfazer os desejos dos clientes; habilidade em mudar quantidades ou datas de entrega conforme solicitado pelos clientes; habilidade de produzir a custo competitivo; dentre outros aspectos.

²⁵ Engenheiro Eletrônico; Mestre em Qualidade pela UNICAMP e Especialista em Administração Geral pela FGV/EAESP- SP. Trabalhou no Centro Tecnológico de Informática e em outras empresas conceituadas. É professor do Centro de Economia e Administração da PUC-Campinas.

8.1 ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS - OFICIAIS

8.1.1 - Análise Qualitativa

O resultado da primeira questão, em que é indagada sobre a percepção que os Oficiais têm com relação aos seus subordinados, tendo em vista maior desempenho e profissionalismo durante as ações de policiamento ordinário, todos foram unânimes na resposta afirmativa.

Na segunda pergunta, que indaga sobre a existência de algum processo e/ou mecanismos de controle e avaliação da qualidade do serviço prestado no atendimento das ocorrências, todos os oficiais questionados não sabiam da existência.

Todos os Oficiais afirmaram positivamente que as instruções transmitidas sobre as normas do POP elevaram o interesse da tropa, bem como perceberam que o efetivo está mais motivado e empenhado em suas funções.

Notaram afirmativamente que a maioria de seus subordinados, melhorou com relação aos serviços prestados à comunidade devido às padronizações adotadas pelo P.O.P. instruídas em sala de aula.

Com as instruções do POP, todos os oficiais questionados, foram positivos quanto à preparação psicológica e técnica dos policiais-militares sob seus comandos, refletindo no bom atendimento da população.

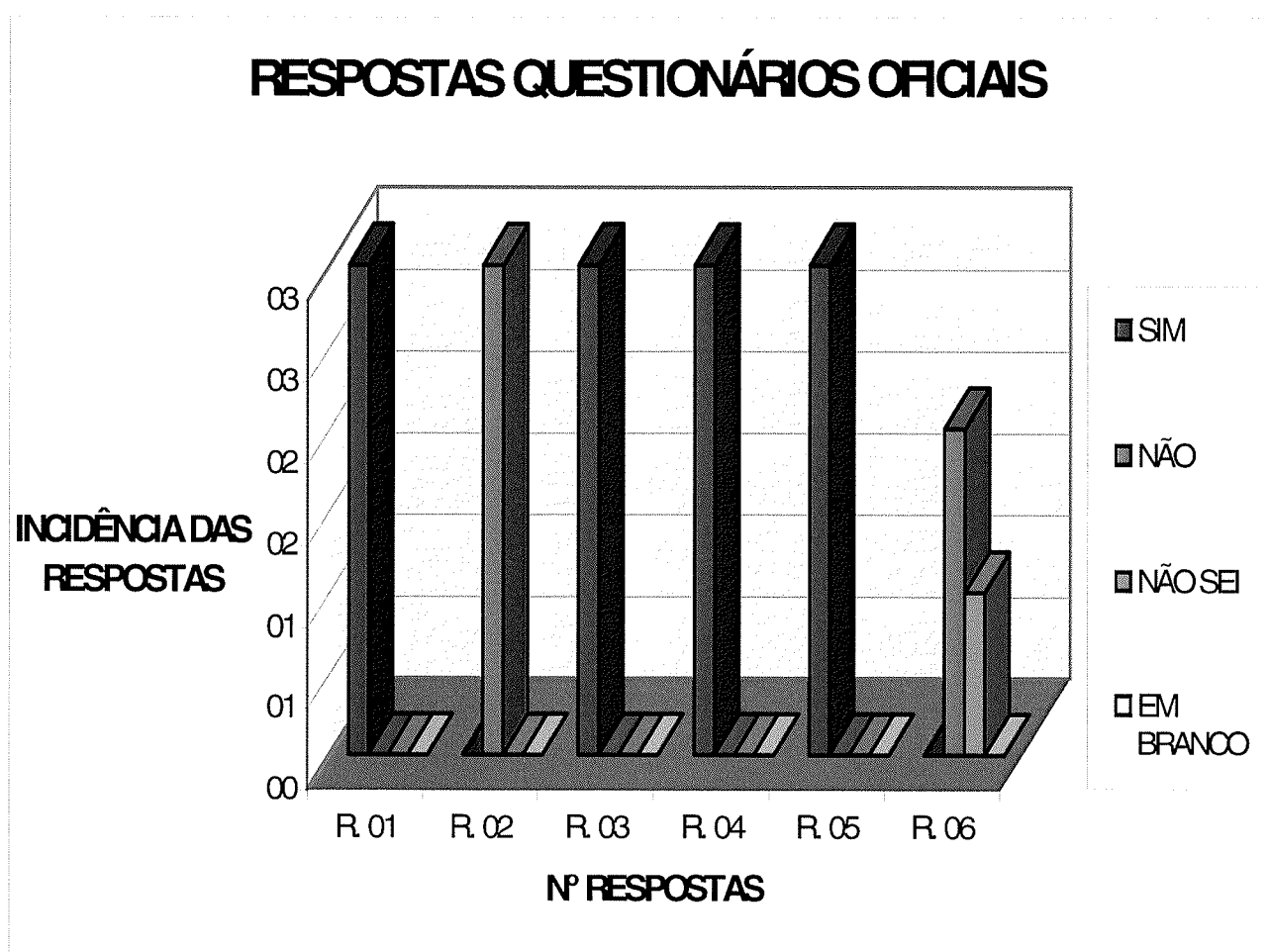
Mais de 66% dos Oficiais que responderam o questionário perceberam que a implantação do P.O.P. como ferramenta da gestão da qualidade, na Polícia Militar de Goiás, não tem relação direta com a diminuição do índice de criminalidade.

Uma das sugestões dos oficiais foi que: "É muito rico e abrangente o conteúdo previsto na cartilha do POP, o que é mais discutido é a questão das abordagens e busca pessoal. Agora, devido ao grande volume de informações é necessário um maior tempo em sala de instrução para a transmissão desse conhecimento para que o PM se aproprie desse programa".

TABELA 3 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO - OFICIAIS

QUESTIONÁRIO	SIM	NÃO	NÃO SEI	EM BRANCO
RESPOSTA 01	03	–	–	–
RESPOSTA 02	00	03	–	–
RESPOSTA 03	03	–	–	–
RESPOSTA 04	03	–	–	–
RESPOSTA 05	03	–	–	–
RESPOSTA 06	–	02	01	–

Fonte: Questionários sobre o POP, aplicado aos Oficiais do 1º e 12º BPM de Goiás

GRÁFICO 1 - RESPOSTAS DOS OFICIAIS

Fonte: Respostas dos Questionários dos Oficiais

8.2 ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS QUESTIONÁRIOS - PRAÇAS

8.2.1 Análise Qualitativa

Ao perguntar aos questionados se já recebeu as instruções em sala de aula sobre os Procedimentos Operacionais Padrão, quase 100% dos policiais responderam de forma positiva.

Ao serem indagados sobre as maneiras que devem desempenhar suas funções ao assumirem as suas jornadas de trabalho, apenas uma pessoa disse desconhecer sobre seus afazeres na instituição. Todos os questionados têm observado que após receberem as instruções em sala de aula sobre Procedimentos Operacionais Padrão, notaram mudanças de comportamento com relação às suas atitudes como policial-militar.

Quando perguntado sobre como está observando o desempenho profissional dos outros policiais relacionando a instrução do POP com a prática operacional do dia-a-dia, 75% das pessoas questionadas responderam positivamente, 12% disseram que não e 12% não sabem e 1% deixou sem responder.

Dos 85 praças questionados, sobre se estão de acordo com o incentivo permanente de todas as ações por parte do Comando na tentativa de inovação e cultura de mudança para o aperfeiçoamento contínuo, 99% disseram que sim e 1% disse que não está de acordo com esta política.

Mais da metade do efetivo questionado respondeu de forma positiva sobre a auto-confiança no atendimento de quaisquer natureza de ocorrência, e realmente tem conhecimentos de todos os procedimentos que deverão ser adotados, 36% disseram não adquirir tal confiança, e 5% dos entrevistados não sabem e 1% não responderam.

Na resposta de número 7 do questionário, quase 100% são favoráveis à busca do aperfeiçoamento em suas atividades e não aceitando os empirismos ou as improvisações, somente 1 dos 85 entrevistados respondeu de maneira negativa.

Na oitava pergunta, 89% têm percebido mudanças de atitudes após receberem as orientações de acordo com o P.O.P., 9% dos policiais responderam não e 2% deixaram essa questão em branco.

Na questão 9, 68% dos policiais responderam que não têm agido conforme seus impulsos momentâneos depois das instruções do Programa de Procedimentos Operacionais Padrão, embora 26% responderam sim, o que sugere não terem assimilado o POP ainda, 5% não perceberam as mudanças em seus comportamentos laborais e 1% deixaram essa questão sem responder.

Com dois anos de implantação do POP, 60% dos entrevistados disseram que os erros comuns de abordagem diminuíram, devido às instruções do POP, contudo 35% acham incondizente com a realidade vivida no seu dia-a-dia, e 5% não opinaram.

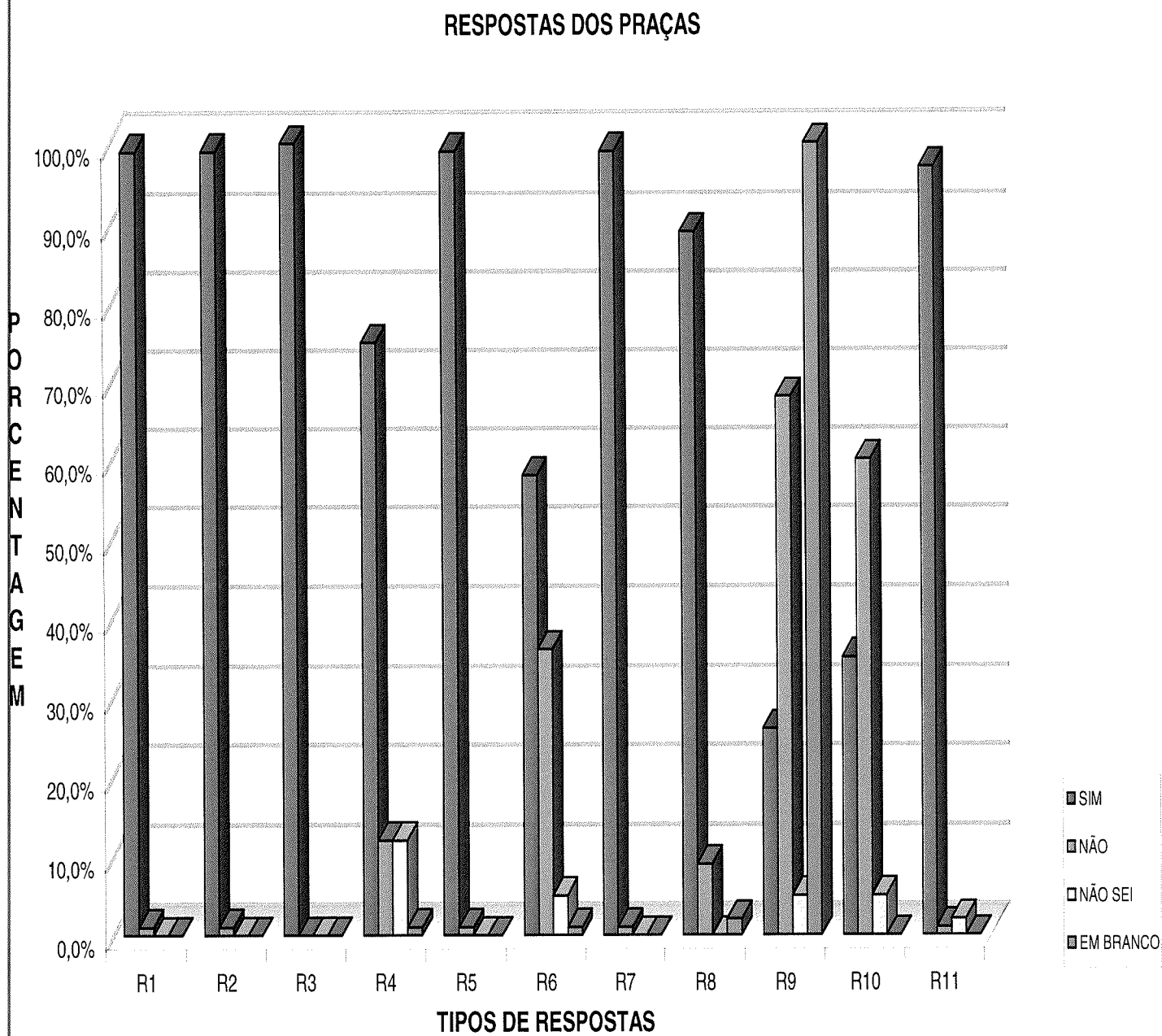
De acordo com o entendimento do efetivo com a implantação do P.O.P. na Polícia Militar de Goiás, 97% dos entrevistados responderam afirmativamente sobre o avanço na prestação de serviços e que estes irão conseqüentemente garantir à sociedade um serviço de melhor qualidade, 1% não concordam com esse pressuposto e 2% dos 85 praças entrevistados não souberam opinar.

TABELA 4 – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO – PRAÇAS

QUESTIONÁRIO	SIM	NÃO	NÃO SEI	EM BRANCO
RESPOSTA 01	99%	1%	–	–
RESPOSTA 02	99%	1%	–	–
RESPOSTA 03	100%	–	–	–
RESPOSTA 04	75%	12%	12%	1%
RESPOSTA 05	99%	1%	–	–
RESPOSTA 06	58%	36%	4%	2%
RESPOSTA 07	99%	1%	–	–
RESPOSTA 08	89%	9%	–	2%
RESPOSTA 09	26%	68%	5%	1%
RESPOSTA 10	35%	60%	5%	–
RESPOSTA 11	97%	1%	2%	–

Fonte: Questionários sobre o POP aplicado aos Praças do 1º e 12º BPM de Goiás

GRÁFICO 2 – RESPOSTAS QUESTIONÁRIOS PRAÇAS



Fonte: Respostas do Questionário – Praças

9 CONCLUSÃO

Nos seus 147 anos de existência, a Polícia Militar de Goiás, tem demonstrado um compromisso inalienável em contribuir com a qualidade de vida do cidadão goianiense, bem como estar buscando sempre valorizar e elevar o fator motivacional de todo o seu efetivo.

Durante o processo histórico houve épocas em que a organização teve como missões primeiras a proteção do Estado. No entanto, a Polícia Militar hoje possui um perfil voltado para o cidadão. Neste momento de sua história, a Corporação está comprometida com a profissionalização de todo o seu efetivo, dando ênfase a valores profissionais, morais, de respeito e estima.

Após um levantamento através de questionários, realizados com o público interno, com o objetivo de buscar informações da aceitação e assimilação da implantação dos Procedimentos Operacionais Padrão na PMGO, tivemos como respostas positivas, que cada policial-militar, após receber as instruções em sala de aula, sentiu maior segurança e melhoria nas suas ações principalmente na atividade operacional.

Com a adesão da Polícia Militar de Goiás ao Programa Estadual da Qualidade, foi observado a preocupação do Comandante-Geral em oferecer possibilidades e oportunidades de valorização do profissional em segurança pública. Permitindo que o policial-militar possa exercer o seu poder de participação e comprometimento nas atividades, observa-se um resgate à credibilidade no atendimento a todas as áreas de prestação de serviço, envolvendo toda Organização buscando fazer uma revisão de paradigmas.

O presente estudo verificou a repercussão no público interno após dois anos de implantação do Programa de Padronização das ações Operacionais da PMGO, buscando integrar a instituição como um dos segmentos organizados do Estado, com unidade de Doutrinas voltadas à redução de ações improvisadas, isoladas, individualistas e empiristas.

Diante da diversificação de atuação da Polícia Militar, necessário se faz que nossos Oficiais, gerentes da Organização, adotem formas de desenvolvimento e planejamento padronizados para que a qualidade seja mantida de acordo com o

P.O.P. Devem-se, ainda, manter o domínio tecnológico do sistema, através do conhecimento total de suas atividades e o mais importante, conhecer o seu cliente.

Através das várias formas de motivação, aliadas ao importantíssimo processo das fases de implantação do Programa de Gestão, para que haja continuidade e se necessário melhorias do programa, ou seja, mudanças de não conformidades devem passar por uma análise dos técnicos. É de suma importância o acompanhamento dos Oficiais para orientar as equipes de trabalho para que façam, exatamente, aquilo que foi projetado para satisfazer a segurança da equipe e atender bem o cliente.

As resistências culturais internas, opostas felizmente por uma minoria, também foram percebidas. No entanto, este é um desafio que merece todo o respeito, pois possui objetividade, serenidade e coragem. Com a implantação do Programa como Ferramenta de Gestão, teremos condições de prestar um bom serviço, reforçando a nossa identidade social, implementando a racionalização do trabalho, eliminando atividades que não agregam valor, e, inserindo novos procedimentos adequados, como maior segurança no trabalho, eficiência, eficácia e efetividade, resgatando a credibilidade e conseqüentemente elevando a satisfação dos usuários dos serviços.

Com este projeto, pode-se dizer que a Polícia Militar do Estado de Goiás, está no caminho certo, avistando o futuro vitorioso e vivendo numa busca de correções e aperfeiçoamentos. Devolvendo a cada integrante a sensação de que mesmo diante das mais difíceis situações, tem-se o conhecimento dos procedimentos adequados sem ferir os preceitos legais, elevando assim o nível profissional, a satisfação de cada policial-militar, em pertencer a esta centenária Organização. Logo, receberá a aprovação da população que almeja ter assegurado seu direito de sensação de segurança.

Como foi apresentado, o presente trabalho teve como principal objetivo realizar uma pesquisa interna, buscando o nível de satisfação do público interno após receberem as instruções do P.O.P. Foi possível levantar que a grande maioria do efetivo recebeu as instruções em sala de aula, sendo necessário, portanto, realizar um "feed-back", sobre qualidade do desempenho, a eficácia e valor que isso representa para a Organização, e o que pode fazer para melhorar e se desenvolver.

O P.O.P. não constitui uma ferramenta pronta e acabada, e sim, um instrumento flexível e dinâmico, sujeito a mudanças técnicas, na legislação ou na

percepção do cumprimento do papel da Polícia Militar, que é de fazer segurança pública ostensiva de caráter preventivo.

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

O treinamento e a educação trarão a garantia suficiente para a tropa exercer as atividades e ações do serviço policial militar com capacidade e segurança. Aliás, nesse sentido, é importante salientar que mais de dez mil policiais-militares já passaram pelo treinamento em sala de aula.

Os mecanismos de supervisão, controle, registro e avaliação caminharão passo a passo com as adaptações e correções necessárias ao alcance de uma ferramenta cada vez mais adequada.

Diante das preocupações elencadas no decorrer deste estudo, obtêm-se alternativas quase que perfeitas para se chegar ao sucesso do emprego da Ferramenta de Gestão na PMGO. Observamos, porém, a necessidade de todos os Comandantes de CRPM e Unidades não medirem esforços para aplicabilidade e manutenção do P.O.P. nos setores da Corporação, incluindo os Batalhões Especializados com os P.O.P. específicos.

REFERÊNCIAS

- BROCKA, B. e B., M. Suzanne. **Gerenciamento da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CAMPOS, V. F. **TQC-Controle de Qualidade Total**. Rio de Janeiro: QFCO, 2000.
- CANFIELD, A. A. **Gestão pela Qualidade: Harmonia e Equilíbrio**. Curitiba: AVM, 2002, p.3-4.
- CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. e B., W. **Administração e Qualidade: A Superação dos Desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- DAVIS, M. M.; A., N. J.; C. R. B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIAS, Virginia. B.M.; LIRA.W. Silveira. **Qualitas** – Revista Eletrônica – UEPB.001-2001, p.10-21
- CASTRO, D. M. de. **Viver o trabalho - uma abordagem humanista da motivação**. Tecnologia & Humanismo: 1994, p. 19-24.
- FERRAZ, J. C.; K. D. H. L. Made in Brazil: **Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GARVIN, D. **Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. p. 03
- ISHIKAWA, K., **Controle de Qualidade Total - à maneira japonesa**, Ed. Campus, 1993
- LONGO, R.M.J. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial**. Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS, nº31/94)
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Escola científica à Competitividade na Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MORAES, B. B.; M. R. C. e outros. **Segurança Pública e Direitos**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2000.
- OAKLAND, J. **Gerenciamento da Qualidade total**. Tradução PEREIRA, Adalberto G. São Paulo: Nobel, 1994.
- QUEIROZ, M. B. Cel QOPM. **Programa da Qualidade. Manual de Procedimentos Operacionais Padrão - Polícia Militar de Goiás**; 1ª Edição, Goiás: 2004, p. 03.

VALLS, V. M. **A documentação na ISO 9001 : 2000**. banasqualidade, São Paulo, v. 12, n. 133, p. 100-105, jun. 2003.

CAVALCANTI, L. C. de M. **Qualidade Total na Atividade-Fim do Batalhão de Polícia Escolar – Uma proposta de emprego na Polícia Militar de Alagoas**, 2003. p.2. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. UFPR, Curitiba-PR.

SILVA, F. B. P. da. **Implantação da Gestão pela Qualidade Total no Quarto Batalhão de Polícia Militar de Maringá-PR – Um estudo de caso**. Curitiba - PR.2002, nº149. Monografia Curso Aperfeiçoamento de Oficiais.APMG.

Em: <http://www.pm.go.gov.br>, acesso em 02 Out 2005.

<http://www.mre.gov.br/CDBRASIL/ITAMARATY/WEB/Port/economia/ctec/pesqind/iso9000/index.htm>, acesso em 15 Out 2005 às 14h25min.

<http://www.mre.gov.br/CDBRASIL/ITAMARATY/WEB/Port/economia/ctec/pesqind/iso9000/index.htm>, acesso em 16 Out 2005 às 11h28min.

ANEXOS

Anexo 1 - Portaria nº 678/PM – 026/03-PM1.....	67
Anexo 2 - Diretriz nº 016/03-PM/3.....	68
Anexo 3 - Questionários Oficiais.....	70
Anexo 4 - Questionários Praças.....	72

Anexo 1- Portaria nº 678/PM – 026/03-PM1



POLÍCIA MILITAR
DO ESTADO DE GOIÁS

PRIMEIRA SEÇÃO DO ESTADO-MAIOR

Portaria nº 678/PM – 026/03-PM1

Institui na Polícia Militar do Estado de Goiás, dentro do Programa da Qualidade, o Procedimento Operacional Padrão – POP

O CORONEL QOPM COMANDANTE-GERAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS, no uso das atribuições legais e regulamentares....

Considerando que com a adesão da Polícia Militar ao Programa Estadual da Qualidade, necessário de faz adotar políticas de uma gestão administrativa moderna capaz de valorizar o elemento humano (público interno), levantar indicadores, padronizar processos, avaliar resultados e propor oportunidades de melhorias, com o objetivo da excelência da prestação dos seus serviços com foco exclusivo no cidadão, sujeito ativo de toda a ação da Corporação;

Considerando a necessidade da uniformização das atividades operacionais da Polícia Militar do Estado de Goiás, padronizando todos os processos produtivos, com base no procedimento elaborado por técnicos da Corporação;

Considerando que com a padronização dos procedimentos Operacionais evitará ações isoladas, individualismos, improvisações e empirismos;

Considerando que a Polícia Militar caminha rumo a uma profissionalização definitiva de seu processo operacional;

Considerando que a padronização do processo operacional necessita do estabelecimento de um sistema de registro, controle e avaliação dos resultados de todo seu processo operacional,

RESOLVE:

Art. 1º – Fica instituído na Polícia Militar do Estado de Goiás, dentro do Programa da Qualidade, o Procedimento Operacional Padrão – POP.

Art. 2º – São focos do programa ora instituído, o público interno (o policial militar) e o público externo (toda a comunidade).

Art. 3º - Em virtude da criação do POP, ficam o CIOE e a PM/3, órgãos de coordenação e fiscalização do referido programa, encarregados das seguintes providências:

I – treinar todo o efetivo da Corporação na conformidade e abrangência do programa;

II – propor à Superintendência da Academia Estadual de Segurança Pública alteração os currículos dos diversos cursos da Corporação com objetivo de alcançar as previsões doutrinárias e legais estabelecidas no POP;

III – instituir mecanismos consistentes de registro, controle e avaliação de resultados operacionais;

IV – realizar semestralmente, em oportunidade ao ciclo de melhoria contínua, as avaliações do POP.

Art. 4º – Além do que estabelece o art. 3º, fica determinado às Seções do Estado-Maior e aos Grandes Comandos, a implementação de permanentes esforços visando a continuidade do POP.

Art. 5º – Esta portaria entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Gabinete do Comandante-Geral, em Goiânia, GO, 11 de novembro de 2003.

Marciano Basílio de Queiroz – Cel QOPM
Comandante Geral da PMGO

Anexo 2 – Diretriz nº 016/03-PM/3



TERCEIRA SEÇÃO DO ESTADO MAIOR DIRETRIZ Nº 016/03 - PM/3 "Treinamento e Educação do POP"

Referência: Programa da Qualidade da PMGO

1. FINALIDADE

Normatizar o treinamento e a educação de todo o efetivo da Polícia Militar na conformidade do Procedimento Operacional Padrão estabelecido na Portaria nº 678PM-026/03-PM1.

2. OBJETIVO

Treinar multiplicadores representantes de todas as Unidades Operacionais visando alcançar todos os seguimentos operacionais

3. SITUAÇÃO

A Polícia Militar do Estado de Goiás instituiu o seu Procedimento Operacional Padrão, dentro do programa da Qualidade, elaborado por técnicos da Corporação e legitimado no 1º Seminário da Qualidade, onde foi rigorosamente discutido e avaliado como forma de uniformização de todas as suas atividades operacionais, para evitar individualismos, empirismos e improvisos, permitindo a definitiva profissionalização de seus integrantes. Para tanto, serão estabelecidos mecanismos de alcance em nível de treinamento e educação em todos os seus segmentos.

4. MISSÃO

a. Geral

- a.1 – Treinamento: reunir todos os técnicos encarregados da elaboração e conclusão do POP para estabelecer um cronograma e conteúdo programático para o treinamento dos multiplicadores;
- a.2 – Educação: adequar todos os currículos dos diversos cursos da Corporação de conformidade com o que foi estabelecido no POP, constituindo a ferramenta de aplicação de ensino na PMGO.

b. Particular

- b.1 – Treinamento: capacitar os multiplicadores para transmitir os conteúdos do POP aos profissionais da Polícia Militar;
- b.2 – Educação: capacitar os professores e instrutores para transmitir os conteúdos do POP aos alunos dos diversos cursos da Polícia Militar.

5. EXECUÇÃO

a. Programação para treinamento e educação:

- a.1 – Treinamento: início em fevereiro de 2004 com os multiplicadores;
- a.2 – Educação: A partir de 2004 aplicação do POP em todos os cursos da Corporação.

b. Pessoal

- b.1 – Técnicos: todos os técnicos encarregados da elaboração e conclusão do POP, conforme anexo único;
- b.2 – Multiplicadores: Tenentes e Sargentos de todas as OPM da Corporação.
- b.3 – Professores e Instrutores: Serão indicados conforme proposta do Centro de Ensino Estudos Superiores da Polícia – CEESP à Superintendência Estadual de Ensino.

6. ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA

a. Treinamento: prever todos os recursos necessários para o treinamento dos multiplicadores tais como: local, material didático, equipamentos, alimentação e hospedagem;

b. Educação: conforme o planejamento do ensino da Polícia Militar.

7. ATRIBUIÇÕES DOS ELEMENTOS EMPENHADOS

- a. Coordenação Geral:
- a.1 – Treinamento: CIOE e PM/3;
- a.2 - Educação: conforme proposta encaminhada para a Superintendência da Academia Estadual da Segurança Pública;
- b. CRPMs: coordenar as designações dos multiplicadores das OPM sob seus comandos e facilitar a aplicação de todo o conteúdo do POP a todos os policiais militares em suas respectivas áreas;
- c. Comandantes de OPM: indicar três representantes nos níveis de Tenentes e Sargentos para o treinamento dos multiplicadores, planejar a transmissão dos conteúdos do POP pelos multiplicadores para toda a tropa no período de três meses após o treinamento, criar ambientes adequados (salas de aulas) para aplicação do POP em níveis de treinamentos periódicos e diários para o serviço operacional;
- d. Técnicos: elaborar o conteúdo programático do POP para o treinamento dos multiplicadores, capacitando-os nas modalidades práticas e teóricas;
- e. Multiplicadores: transmitir no prazo de três meses todo conteúdo no POP adquirido no treinamento a partir de março de 2004;
- f. CIOE e PM/3: elaborar a ferramenta de registro e controle do POP, com avaliações mensais, divulgação de conformidades e não-conformidades do procedimento:
- Controlar e organizar toda a programação do treinamento dos multiplicadores e dos efetivos;
 - Propor a inclusão curricular do POP nos diversos cursos da Corporação.
- g. PM/1: avaliar toda a indicação legal contida no conteúdo do POP e acompanhar toda nova legislação para atualizações e inclusões;;
- h. PM/5: divulgar amplamente o POP junto ao público interno, externo e nos diversos meios de comunicação
- i. PM/6: viabilizar as previsões orçamentárias e acompanhar os encaminhamentos em nível de licitação para o POP;
- j. PM/7: viabilizar tecnicamente toda estrutura para o funcionamento do treinamento dos multiplicadores e das OPMs;
- k. DAL: apoiar o desenvolvimento de todo o POP em suas diversas fases com material e equipamentos necessários, além de viabilizar o encaminhamento dos recursos que serão disponibilizados;

8. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

- a. O procedimento Operacional Padrão – POP, é um instrumento legítimo e permanente, devendo para tanto constituir-se em um ciclo de melhoria contínua, devendo sofrer alterações e avaliações em todas as oportunidades que as não-conformidades confrontarem com a realidade operacional da Corporação;
- b. Os comandos regionais constituirão o elo permanente de sustentação do POP, que será a ferramenta adequada à verdadeira profissionalização da Polícia Militar;
- c. Ao final do período (março, abril e maio/04), todos o efetivos das unidades operacionais deverão concluir os treinamentos do POP;
- d. Após maio de 2004 o CIOE e PM/3 deverão iniciar a aplicação do registro, controle e avaliação do POP em toda a Corporação;
- e. Os técnicos e multiplicadores após a realização do treinamento, reunir-se-ão semestralmente para as avaliações de todos os registros do POP;
- f. Os registros de todas as observações, adaptações e sugestões do POP deverão ser encaminhados ao núcleo da Qualidade, no CIOE, via web: <http://www.pm.go.gov.br> , telefone (0800-621888 e 201-1840, e-mail: pmi2230@sspj.go.gov.br e pmi2235@sspj.go.gov.br);
- g. Os relatórios nos diversos nível das OPMs referentes ao POP deverão ser encaminhados mensalmente em caráter ordinário ao núcleo da Qualidade e extraordinariamente para os fatos relevantes para as avaliações do escalão superior;
- h. As referências de treinamentos contidas nessa Diretriz, estão ligadas ao efetivo profissional da Corporação e as referências em nível de educação ligadas aos cursos existentes na PMGO;
- i. Os casos omissos na presente Diretriz serão solucionados em primeira instância pela coordenação geral do POP e em último caso pelo Chefe do Estado Maior da PMGO.

9. VIGÊNCIA

A partir da presente data

Comando Geral em Goiânia.GO aos 11 de novembro de 2003

MARCIANO BASÍLIO DE QUEIROZ – Cel QOPM

Comandante Geral da PMGO

10. DIFUSÃO

Toda Polícia Militar do Estado de Goiás.

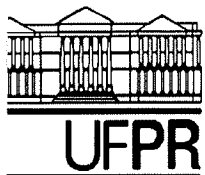
Anexo 3 - QUESTIONÁRIO DOS OFICIAIS

POSTO: _____ FUNÇÃO: _____

Procedimento Operacional Padrão. Figura que a PMGO, hoje implantou e mantém como realidade em seu dia-a-dia. Tendo por base essa afirmativa, este trabalho monográfico busca também conceituar qual a opinião de nosso público interno a respeito desta implantação de padronização nas diversas atividades desenvolvidas pela instituição.

Com a experiência obtida na Corporação, este questionário buscará obter qual a opinião de nossos policiais sobre comportamentos no atendimento de ocorrências, após a implantação do P.O.P. Sua opinião é anônima e de grande importância. Os resultados desta pesquisa servirão para o desenvolvimento de uma Monografia do C.A.O. (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais), para subsidiar decisões futuras sobre ações operacionais, relativas à qualidade dos serviços prestados.

Com base no enunciado, responda às questões conforme o grau de seu entendimento. Antecipadamente eu, **MÁRCIO VICENTE DA SILVA**, Cap. QOPM, agradeço o seu empenho em me ajudar.



SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
 ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E CONTROLE EM SEGURANÇA PÚBLICA



1. No seu ponto de vista com a implantação do P.O.P., seus comandados tem demonstrado maior profissionalismo, durante as ações básicas de policiamento ordinário.

() Sim () Não () Não sei

2. Existe no Batalhão algum processo/mecanismos de controle e avaliação da qualidade do serviço prestado no atendimento das ocorrências.

() Sim () Não () Não sei

3. Após serem transmitidas as orientações das normas de acordo com o P.O.P., o Srº tem percebido um maior interesse e conseqüentemente uma maior motivação por parte de seu efetivo.

() Sim () Não () Não sei

4. Com a padronização nas atividades Policiais Militares adotadas através do P.O.P., o Srº tem notado uma melhoria no conceito e qualidade dos serviços prestados.

() Sim () Não () Não sei

5. Com as instruções do P.O.P. transmitidas em sala de aula, o Srº acredita que os Policiais Militares, estarão preparados técnica e psicologicamente para atender bem a população,.

() Sim () Não () Não sei

6. De acordo com a sua opinião, após a implantação do P.O.P. na PMGO, como ferramenta da Qualidade, o Srº tem percebido uma diminuição no índice de criminalidade.

() Sim () Não () Não sei

7. Este espaço é reservado a você, para que possa fazer suas observações, críticas e sugestões acerca do tema de Qualidade, mencionando inclusive quais os assuntos são tratados com maior ênfase durante as sessões de instruções e atualizações de acordo com o P.O.P.

Anexo 4 - QUESTIONÁRIO DOS PRAÇAS

GRADUAÇÃO _____ FUNÇÃO: _____

Procedimento Operacional Padrão. Figura que a PMGO, hoje implantou e mantém como realidade em seu dia-a-dia. Tendo por base essa afirmativa, este trabalho monográfico busca também conceituar qual a opinião de nosso público interno a respeito desta implantação de padronização nas diversas atividades desenvolvidas pela instituição.

Com a experiência obtida na Corporação, este questionário buscará obter qual a opinião de nossos policiais sobre comportamentos no atendimento de ocorrências, após a implantação do P.O.P. Sua opinião é anônima e de grande importância. Os resultados desta pesquisa servirão para o desenvolvimento de uma Monografia do C.A.O. (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais), para subsidiar decisões futuras sobre ações operacionais, relativas à qualidade dos serviços prestados.

Com base no enunciado, responda às questões conforme o grau de seu entendimento. Antecipadamente eu, **MÁRCIO VICENTE DA SILVA**, Cap. QOPM, agradeço o seu empenho em me ajudar.

