

ESTADO DE GOIÁS  
POLÍCIA MILITAR  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA

**NECESSIDADE DE PADRONIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA  
POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS SOB A LUZ DA GESTÃO DE  
PROCESSO: PROPOSTA DO REGULAMENTO ADMINISTRATIVO  
DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

AROLDO RODRIGUES DE ANDRADE  
JOSÉ AUGUSTO DE OLIVEIRA LIMA

Goiânia-GO  
Outubro/2007

AROLDO RODRIGUES DE ANDRADE  
JOSÉ AUGUSTO DE OLIVEIRA LIMA

**NECESSIDADE DE PADRONIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA  
POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS SOB A LUZ DA GESTÃO DE  
PROCESSO: PROPOSTA DO REGULAMENTO ADMINISTRATIVO  
DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

Artigo científico elaborado para fins de avaliação final no  
Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança  
Pública, área de aperfeiçoamento da Academia de Polícia  
Militar do Estado de Goiás.

Orientador: Ms. Prof. Cel PM R/R Eurípedes Barsanulfo  
Lima

Goiânia-GO  
Outubro/2007



AROLDO RODRIGUES DE ANDRADE  
JOSÉ AUGUSTO DE OLIVEIRA LIMA

**NECESSIDADE DE PADRONIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA  
POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS SOB A LUZ DA GESTÃO DE  
PROCESSO: PROPOSTA DO REGULAMENTO ADMINISTRATIVO  
DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

Goiânia-GO  
Outubro/2007



# **Necessidade de Padronização Administrativa da Polícia Militar de Goiás sob a luz da Gestão de Processo: Proposta do Regulamento Administrativo da Polícia Militar do Estado de Goiás**

Aroldo Rodrigues de ANDRADE<sup>1</sup>

JOSÉ AUGUSTO de Oliveira Lima<sup>2</sup>

## **Resumo**

Nos anos 50 e início dos 60, Armand V. Feigenbaum publicou os princípios básicos do Controle da Qualidade Total (TQC). Já no final da 2ª Guerra mundial os produtos japoneses tinham baixa qualidade e alto índice de refugo e retrabalho. Os Departamentos de Engenharia da Produção das universidades brasileiras contribuíram significativamente para o desenvolvimento, adaptação e difusão de metodologias de gestão. O termo Qualidade Total representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os "stakeholders" (entidades significativas na existência da empresa) e também de sua excelência organizacional. O movimento de internalização dos princípios e conceitos da Gestão pela Qualidade no setor público teve início dentro do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, com a criação, em novembro de 1991, do Subcomitê Setorial da Administração Pública. A instalação do Setorial formalizou e centralizou a orientação e o planejamento das ações e projetos da Qualidade na esfera governamental na extinta Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, responsável pela coordenação executiva das atividades do Subcomitê. O objetivo principal das políticas estabelecidas no mencionado Plano Diretor era a retomada da capacidade de governança estadual, fundamentada na introdução de metodologias de modernização da gestão pública, na revisão do sistema jurídico/legal e das formas de propriedade do Estado. Nesse espeque a PMGO, visando à melhora de sua Corporação, resolveu se adequar a estas nuances qualitativas, e em delimitando o tema apresentado à Necessidade de Padronização Administrativa sob o viés da Gestão de Processo à Proposta do RAPMGO ao Senhor Comandante Geral da PMGO.

Palavras Chave: Controle de Qualidade, Melhoria, Processos.

---

<sup>1</sup> Capitão da Polícia Militar de Goiás, Bacharel em Direito pela Faculdade Objetivo.

<sup>2</sup> Capitão da Polícia Militar do Estado de Goiás, Bacharel em Direito pela Universidade Evangélica de Anápolis (Antiga Faculdade de Direito de Anápolis), Especialista em Direito Administrativo e Constitucional pela Universidade Católica de Goiás em convênio com a Academia de Polícia Civil do Estado de Goiás.

## INTRODUÇÃO

A utilização de padrões ISO e conceitos de padrão de qualidade é um assunto muito antigo. Os egípcios já estabeleciam padrões de medidas de comprimento, o cúbito, há mais de quatro mil anos atrás, sendo todas as construções baseadas nessa unidade de medida.

O responsável pela construção deveria comparar o padrão que utilizava com o padrão real, e em caso de erro de medição a punição era a morte. Sendo que o resultado de precisão chegou a ordem de 0,05%.

“O Livro dos Mortos”, um detalhado sistema de documentação para preparar a alma para o pós-morte, podendo ser considerado como o primeiro sistema de qualidade documentado da terra.

A revolução industrial foi um marco na história da qualidade, pois foi um período de profundas mudanças econômicas e sociais, que tem como exemplo o início da automação e o surgimento do consumo de massa com o surgimento de milhares de empresas que logo ocasionou a concorrência entre elas, que por sua vez desencadeou um processo de melhoria contínua que permanece até hoje.

Durante a I Guerra Mundial que o conceito de Qualidade ligado ao conceito de confiabilidade criou raízes, na medida em que os cientistas ingleses necessitavam melhorar a confiabilidade dos motores dos aviões de combate, permitindo que eles regressassem a sua base sem problemas de falhas mecânicas.

Segundo Juran, a primeira tentativa de normalizar a Qualidade deu-se nos Estados Unidos e no campo militar, principalmente durante a II Guerra Mundial, tendo resultado na Military Standard 9858(MIL-Q-9858) que é uma especificação de um sistema da qualidade e na MIL-1-45208 que descreve os requisitos de um sistema de inspeção.<sup>3</sup>

Estas duas normas formaram a base de uma série de normas destinadas ao uso da OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte) e que são conhecidas como Publicações Aliadas para a Garantia da Qualidade (AQAP).

Nas décadas 50 e 60, dois estatísticos americanos, Edward Deming e Joseph Juran, ensinaram aos japoneses as mais modernas técnicas de como produzir com qualidade e produtividade. Os produtos japoneses na 2ª Guerra Mundial tinham baixa qualidade e alto índice de refugo e trabalho, mas com as técnicas estatísticas introduzidas, os japoneses passaram a eliminar os erros no processo de produção, evitar desperdícios, otimizar recursos e economizar tempo.

---

3 CHIAVENATO, Idalberto; PEDREIRA, Cerqueira Neto Edgard. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: EM BUSCA DO DESEMPENHO SUPERIOR**. São Paulo: Saraiva, 2003.

Com isto o Japão no final da década 70 havia se transformado em uma das mais desenvolvidas economias do planeta inserindo uma nova maneira das pessoas se relacionarem com o trabalho, dando origem aos programas de "Gestão pela Qualidade". O que tornou a qualidade um requisito de sobrevivência para as empresas, ante a eficiência da concorrência e clientes mais conscientes e exigentes.

No Brasil no ano de 1899 com a Criação do Gabinete de Resistência de Materiais da Escola Politécnica de São Paulo; em 1926, este se transformou no Laboratório de Ensaio de Materiais, contribuindo com importantes avanços para a construção civil, em 1921 houve adesão do Brasil à Convenção do Metro.

Em 1933 criou-se o INT - Instituto Nacional de Tecnologia , sendo que em 1938, foi criada a sua Comissão de Metrologia.

No ano de 1934 foi criada o IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológica do Estado de São Paulo -, por transformação do Laboratório de Resistência de Materiais. Sendo que no ano de 1940 criou-se a ABNT e em 1951 o CNPq.

Já em 1961 foi criado o INPM - Instituto Nacional de Pesos e Medidas, em 1968 a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, em 1972 criou-se o STI - Secretaria de Tecnologia Industrial, em 1973 o SINMETRO - Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial e do INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, em substituição ao INPM.

Em meados de 1979 houve a institucionalização do SINMETRO e efetiva implantação do INMETRO, já em 1984 houve a implantação do Subprograma de Tecnologia Industrial Básica, sendo criado em 1987 o PEGQ - Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade -, em 1990 foi lançado do PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.

Em 1991 criou-se PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade, da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade e do QPAP – Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, e em 1992 com a modernização das atividades de Normalização, Credenciamento de Laboratórios e Certificação, com as resoluções do CONMETRO.

O conceito de Qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente o conceito evoluiu para a visão de Satisfação do Cliente. Obviamente a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas, mas, também, de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade etc.

A compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse, na década de 90, um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão. Esse modelo de gestão pública deveria orientar as organizações nessa transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e mesmo com empresas e demais organizações do setor privado.

O movimento de internalização dos princípios e conceitos da Gestão pela Qualidade no setor público teve início dentro do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, com a criação, em novembro de 1991, do Subcomitê Setorial da Administração Pública. A instalação do Setorial formalizou e centralizou a orientação e o planejamento das ações e projetos da Qualidade na esfera governamental na extinta Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, responsável pela coordenação executiva das atividades do Subcomitê.

Ao final de 1994, a posição não era mais de “marco zero”, sendo registradas inúmeras instituições públicas federais, estaduais e municipais que haviam aderido à prática de implantar programas de Qualidade, recebendo, por isso, manifestação positiva da sociedade.

Consciente desses resultados, e em acordo com as diretrizes do seu Plano de Trabalho, em 1995, o Governo concebeu um conjunto de políticas públicas, que representasse uma proposta concreta de um novo desenho para o Estado Brasileiro, consolidadas no Plano Diretor do Reforma do Aparelho do Estado, formalmente aprovado pela Câmara da Reforma do Estado.

As ações da Qualidade no setor público foram, então, estruturadas em um programa denominado QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - QPAP. Assim, em uma retrospectiva histórica a partir de novembro de 1991, pode-se afirmar que as ações de internalização da Gestão pela Qualidade na administração pública passaram por três momentos que podem ser identificados como marcos referenciais do programa:

- 1991 – 1995 - grande esforço de sensibilização e capacitação para a Gestão pela Qualidade; período de desenvolvimento de uma linguagem específica para o setor público. 1995 – 1996 - o Subprograma da Administração Pública recebe a denominação de Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP. O foco do programa passa a ser as organizações públicas e é implantada a estratégia do Programa, baseada no ciclo contínuo de ‘avaliar-agir’, mediante auto-avaliação da gestão e planejamento da melhoria.

A partir de 1997 o QPAP adota a estratégia de reconhecimento e premiação. Articula com a Fundação para o prêmio Nacional da Qualidade a criação da categoria Administração Pública no Prêmio Nacional da Qualidade e cria o seu próprio sistema de reconhecimento e premiação – o Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF. O PBQ lança as metas mobilizadoras nacionais, dentre as quais a meta para a administração pública, tornando o QPAP um programa de mobilização nacional, ao envolver as organizações dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nos níveis federal, estadual e municipal de governo.

Em 1999 o programa foi denominado PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO – PQSP, com meta mobilizadora que resume o grande desafio lançado ao mesmo tempo em que deixa, de forma inequívoca e clara, o foco das ações da qualidade no setor público: o cidadão.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de sete partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

Para efeito de avaliação da qualidade da gestão pública, as sete partes do Modelo de Excelência em Gestão Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública foram transformadas em Critérios para Avaliação da Gestão Pública; a esses critérios foram incorporados referenciais de excelência (requisitos) a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

Em 23/08/99 foi lançado em Goiás o PROGRAMA QUALIDADE GOIÁS - PQG que representa a implementação de um dos objetivos estratégicos do Governo de Goiás, em desdobramento da diretriz: GOVERNO MODERNO E EMPREENDEDOR, cujo objetivo central é: Transformar a estrutura de Governo, modernizando, descentralizando e construindo um serviço voltado ao cidadão e ao incremento da eficácia estabelecendo canais de comunicação com a população.

O PQG é o conjunto de ações estratégicas estabelecidas, visando disseminar os conceitos e ferramentas da gestão da qualidade nos órgãos públicos do Estado de Goiás, atuando como direcionador e estabelecendo mecanismos de controle, reconhecimento de resultados e melhoria do desempenho dos serviços prestados ao cidadão. Nele está estabelecido de forma integrada aos objetivos do Governo do Estado, ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP e ao Prêmio Qualidade do Governo Federal - PQGF. Seu modelo de gestão caracteriza-se por: Liderança do Governador do Estado de Goiás; Definição de estrutura de gestão, com respectivas responsabilidades por sustentação e acompanhamento dos resultados; Adesão voluntária dos órgãos do Governo; Foco na educação e capacitação das pessoas para auto-sustentação do programa nos órgãos do Estado, adequando às suas dimensões e características próprias; Definição e utilização de indicadores de resultados; Instituição de metodologia de avaliação e reconhecimento dos resultados, com respectiva divulgação junto ao Governo e à sociedade; Disseminação da cultura da qualidade nos órgãos governamentais; Institucionalização de um canal permanente de comunicação com a sociedade.

## **2. OS MESTRES DA QUALIDADE**

Juran e Deming foram os dois pioneiros do movimento da qualidade. Os nipônicos os consideram os inspiradores do milagre industrial japonês iniciado na década de 50. Os norte-americanos só os descobriram nos anos 80. As suas idéias foram a base de uma revolução da qualidade que restabeleceu a confiança na indústria nacional.

Mas seria injusto associar o movimento a estes dois gurus. Do lado norte-americano, Philip Crosby deu uma preciosa ajuda com a sua teoria dos “zero defeitos” e Armand Feigenbaum foi o grande impulsionador do conceito de Controle Total da Qualidade. Do lado japonês, Taoru Ishikawa e Genichi Taguchi são dois nomes sonantes. Ishikawa foi o pioneiro. Deu um cunho japonês aos ensinamentos de Deming e Juran e criou as sete famosas ferramentas do controle estatístico da qualidade. Foi também o grande inspirador dos círculos de qualidade. Taguchi prestou um forte impulso à promoção do design industrial, que marcou a segunda vaga do movimento da qualidade no Japão após a primeira fase assente no controle estatístico.

Destacam-se outros gurus respeitáveis como Massaaki Imai (criador da filosofia Kaisen, que significa melhoria contínua); James Harrington (cujos passos para a melhoria contínua ficaram célebres); Richard Schonberger (que fez a transição de técnicas japonesas como o just-in-time para o mundo ocidental); e, por fim, Blanton Godfrey (o atual presidente do Juran Institute).

Philip Crosby considera a prevenção como a principal causadora de qualidade. Logo, as técnicas não preventivas como a inspeção, o teste e o controle são pouco eficazes. Em alternativa, prescreve uma vacina preventiva que contém três ingredientes: determinação, formação e liderança.

De acordo com ele, qualidade significa conformidade com as exigências do cliente (e não apenas com especificações técnicas), é responsabilidade de todos os empregados e nasce da tomada de ações concretas. Não é criada por departamentos, comissões ou normas impostas e controladas por terceiros.

Nos seus famosos 14 pontos para a melhoria da qualidade (veja quadro abaixo) Crosby encara este esforço como um processo, não um programa. Logo, a melhoria da qualidade deve ser perseguida de modo permanente.

Os 14 pontos para a melhoria da qualidade	
1 Comprometimento da gerência. 2 Formação de uma equipe de melhoria. 3 Criação e cálculo de índices de avaliação da qualidade. 4 Avaliação dos custos da qualidade. 5 Conscientização dos empregados. 6 Identificação e solução das causas das não conformidades. 7 Formação de comitê para buscar "zero defeitos". 8 Treinamento de gerentes e supervisores.	9 Lançamento em solenidade do dia do "zero defeitos". 10 Estabelecimento das metas a serem atingidas. 11 Eliminação das causas dos problemas. 12 Reconhecimento oficial das pessoas que obtiveram sucesso. 13 Formação de conselhos da qualidade para compartilhar problemas e trocar idéias com outros gerentes. 14 Começar tudo de novo.

Em resumo a obra de Edwards Deming da qualidade é definida consoante as exigências e as necessidades do consumidor. Como elas estão em permanente mudança, as especificações de qualidade devem ser alteradas constantemente. Só que Deming considera não ser suficiente cumprir as especificações. É preciso utilizar os instrumentos de controle estatístico de qualidade, em vez da mera inspeção de produtos. Esta não melhora a qualidade, não a garante e até aceita certo número de defeitos. Ele recomenda igualmente uma seleção criteriosa dos fornecedores com que a empresa trabalha.

Deming criticou o sistema empresarial norte-americano por não apostar na participação dos trabalhadores no processo de decisão. Ele argumenta que os gestores são responsáveis por 94% dos problemas de qualidade. O seu principal papel é remover as barreiras na empresa que impedem a realização de um bom trabalho. “Os executivos devem fazer os outros trabalhar melhor, e não apenas mais”, é uma das suas frases famosas.

Os 14 pontos de Deming para a melhoria da qualidade (veja quadro abaixo), as sete doenças mortais da qualidade e os 12 grandes obstáculos tornaram-se uma referência universal no ensino e na prática da qualidade. A vida e a obra de Deming foram objeto de quatro livros biográficos que se tornaram best-sellers da gestão.

Os 14 passos para a melhoria da qualidade	
1 Criar constância de propósito para a melhoria dos produtos e serviços.	8 Eliminar o medo, de modo que todos trabalhem de forma mais eficaz para a organização.
2 Adotar uma nova filosofia de cooperação (ganha-ganha) no qual todos ganham.	9 Eliminar as barreiras entre os departamentos.
3 Acabar com a dependência da inspeção para conseguir qualidade.	10 Eliminar slogans, exortações, e metas solicitando “zero defeitos” ou novos níveis de produtividade.
4 Minimizar os custos com a seleção de um fornecedor preferencial para cada insumo.	11 Abandonar a gestão por objetivos com base em indicadores quantitativos.
5 Melhorar de uma forma constante e contínua cada processo.	12 Não classificar o desempenho dos trabalhadores ordenando-os por ranking.
6 Promover a aprendizagem no trabalho (training on the job).	13 Instituir um programa vigoroso de educação e desenvolvimento pessoal.
7 Adotar e instituir liderança para gerenciamento das pessoas. O objetivo da liderança deve ser ajudar as pessoas a trabalharem de forma melhor.	14 Encarar a mudança como sendo uma tarefa de todos os trabalhadores.

Armand Feigenbaum é o pai do conceito de controle da qualidade total (total quality control). De acordo com a sua abordagem, a qualidade é um instrumento estratégico que deve preocupar todos os trabalhadores. Mais do que uma técnica de eliminação de defeitos nas operações industriais, a qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. É voltada para o exterior da empresa — baseado na orientação para o cliente — e não para o seu interior — redução de defeitos.

Kaoru Ishikawa aprendeu as noções básicas de controle de qualidade com os norte-americanos. Com base nessas lições soube desenvolver uma estratégia de qualidade para o Japão. Uma das suas principais contribuições foi a criação dos seus sete instrumentos do controle de qualidade: análise de Pareto; diagramas de causa-efeito (hoje chamados de Ishikawa); histogramas; folhas de controle; diagramas de escada; gráficos de controle; e fluxos de controle). Em sua opinião, cerca de 95% dos problemas de qualidade podem ser resolvidos com estas sete ferramentas da qualidade.

Mas o nome de Ishikawa está associado principalmente ao conceito dos círculos de qualidade. O sucesso desta idéia, principalmente fora do Japão, surpreendeu-o. Ele julgava que qualquer país que não tivesse uma tradição budista ou confusionista iria rejeitar esta técnica.

Ishikawa disse no prefácio do livro QC Circle Koryo, lançado em 1980 “Julgo que a razão deste sucesso está no fato de os círculos de qualidade apelarem à natureza democrática do ser humano”.

Na opinião de Juran, a qualidade pode ser definida segundo dois contextos. Segundo uma óptica de resultados a qualidade consiste nas características do produto que satisfazem as necessidades do cliente e geram lucros. Logo, alta qualidade implica, geralmente, maiores custos. De acordo com uma óptica de custos, a qualidade é a ausência de defeitos ou erros de fabricação. Logo, alta qualidade custa, em regra, menos dinheiro para as empresas.

Juran defende que a gestão da qualidade se divide em três pontos fundamentais: planejamento, melhoria e o controle de qualidade. No livro *Managerial Breakthrough*, Juran põe a melhoria da qualidade no topo das prioridades do gestor.

Para o planejamento de qualidade é necessário criar a consciência da necessidade e oportunidade de melhoria; Estabelecer as metas para essas melhorias; Identificar os clientes ou usuários - quem vai ser impactado; Identificar as necessidades dos clientes ou usuários; Especificar um produto que atenda às necessidades identificadas; Projetar processos que possam produzir as características estabelecidas; Transferir para a produção os planos resultantes e estabelecer controles de processos.

Já na melhoria de qualidade deve-se contemplar a infra-estrutura para a realização do empreendimento; a Identificação dos projetos específicos de melhorias; Estabelecimento de uma equipe; Provimento de recursos, a motivação e o treinamento.

Para o controle de qualidade é necessário avaliar o desempenho da qualidade; comparar o desempenho com as metas estabelecidas; adaptar as diferenças encontradas.

Juran acredita que os processos de negócio são a maior e a mais negligenciada oportunidade de melhoria. Os estudos indicam que 85% dos problemas de qualidade são causados por processos de gestão.

Considera ainda o planejamento a segunda prioridade, um esforço que deve ter a participação das pessoas que vão implementá-lo. Em sua opinião, a separação entre o planejamento e a execução é uma noção obsoleta que remonta aos tempos de Taylor.<sup>4</sup>

Em último lugar, deve fazer-se o controle de qualidade. Juran aconselha a sua delegação para os níveis operacionais da empresa. Devido à crescente qualificação dos trabalhadores, ele acredita profundamente nas equipes auto geridas *self management teams*.

Segundo Juran a superioridade japonesa na gestão de qualidade deve-se aos seguintes fatores: o empenhamento da gestão de topo; formação em qualidade para todos os trabalhadores; a sua participação nas decisões; e a adoção de objetivos de qualidade.

### 3. GESTÃO DE PROCESSOS

A Polícia Militar do Estado de Goiás, para otimização e Gestão de Qualidade de seus processos, tem, com efeito, analisar estatisticamente suas processualizações, verificação de fluxograma e arqueamento de organogramas criados a partir de estudos científicos na área de Gestão de Qualidade, com o escopo de aperfeiçoar o atendimento de seus clientes internos (Policiais Militares) e externos (população).

O Gerenciamento de processos organizacionais é ferramenta auxiliar na melhora da produtividade, e em foco a satisfação de sua clientela.

Em análise as reais expectativas dos clientes, a Polícia Militar devem analisar seus processos, objetivando identificar se os mesmos geram produtos/serviços e atendimentos conformes.

A Polícia deve sistematizar o funcionamento dos processos, suas entradas e saídas, medindo a Qualidade e Produtividade, bem como padronizar procedimentos, eliminar erros, remover folgas, por venturas existentes, e reduzir as variações constituem-se na grande tarefa da Gerência de Processos.

Nossos processos organizacionais devem ser gerenciados permanentemente, devendo começar a partir daqueles mais próximos aos clientes externos, até os mais distantes. Sendo observados os fatores tais como: Garantia de que as saídas (serviços) estejam conformes às expectativas dos clientes (externos e internos); Eliminação de desperdícios de toda ordem, obtendo assim melhores resultados na utilização dos recursos; Aumento do comprometimento das equipes com a qualidade do processo.

Gerenciar processos é planejá-los, acompanhar a sua execução e aperfeiçoá-los continuamente, tornando-os eficazes e efetivos. A gestão de um processo fundamenta-se na compreensão do mesmo, tendo em conta as necessidades e expectativas dos seus clientes.

Observar e executar, é entender o que os clientes do processo necessitam, sendo fundamental para a compreensão do mesmo.

---

<sup>4</sup> Cruz Júnior, João Benjamim da; e ET AL. **GESTÃO DE NEGÓCIOS: Visões e Dimensões Empresariais da Organização.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas. 2006.

Para compreender o processo é necessário fazer algumas perguntas como: Quais as reais necessidades dos clientes no processo? De que eles precisam? Quais são os seus problemas? Que atividades executam com as saídas do processo? Compreender o processo significa também considerar as metas e os problemas subjacentes do cliente, e não apenas a mecânica do processo.

Toda a filosofia da GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL está baseada no controle de processos.

Podemos definir processo como um conjunto de causas, que gera um determinado efeito, ou como um conjunto de meios para se chegar a um determinado fim. É claro que, quanto mais simples o processo, mais fácil se torna gerenciá-lo.

O controle de processos é absolutamente fundamental porque, de acordo com Deming, de 85 a 95% dos problemas são resultado de falha nos processos, e não de falha das pessoas. Isto é uma incrível mudança de referencial. Diante de um problema, a nossa primeira tendência, em geral, é procurar o “culpado” – “quem fez isso?” quando deveria ser “por que isso aconteceu?”.

A GQT, ao contrário, encara cada problema, cada mau resultado, como uma oportunidade para melhorar - uma chance de se estudar o processo, descobrir exatamente qual foi a causa fundamental que originou aquele resultado indesejável, e atuar nessa causa, bloqueando-a, para que ela não volte a ocorrer.

Deixados sem controle, a tendência natural dos processos é de deterioração progressiva, gerando efeitos (serviços) de qualidade cada vez pior. Para evitar que isso aconteça e manter o controle da qualidade, é necessário colocar em ação na Polícia Militar mecanismos de controle.

Com Métodos de Análise e Melhoria de Processos – MAMP – a Polícia terá conjuntos de ações desenvolvidas e ferramentas que aprimorara ainda mais as atividades executadas, corrigindo possíveis erros, transformando os insumos (entradas) em serviços (saídas) com alto valor agregado. É importante para sanar os problemas latentes (imediatos); estabelecer e implantar uma política de gestão de processos que, entre outros benefícios, elimine as causas dos problemas atuais.

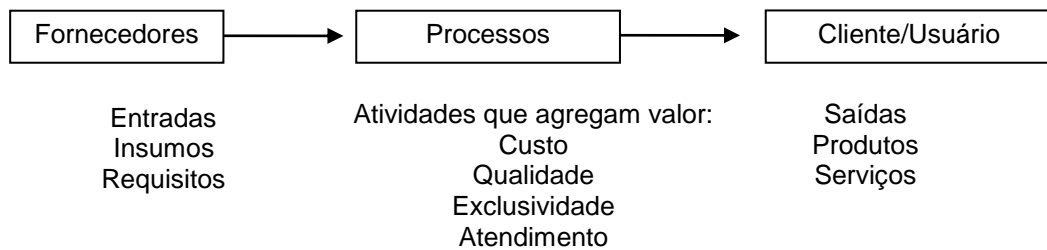
As etapas do MAMP constituem: Conhecer, mapear e analisar os processos na Polícia Militar; Identificar os possíveis problemas; Identificar as possíveis causas dos problemas; Elaborar alternativas de solução; Descrever as soluções; Desenvolvimento da solução; Implantação e avaliação e Normalização.

A Polícia Militar em visão ampla de organização deve ter processos conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), com valor para um grupo específico de clientes; Série de ações dirigidas à realização de uma meta; Qualquer atividade ou conjunto de atividades que usam recursos para transformar entradas em saídas, realizando uma transformação; Qualquer atividade que

recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo.

Os Insumos são as entradas de um processo e podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimentos (bens intangíveis).

Todo trabalho realizado numa organização faz parte de um processo - não existe um produto ou serviço oferecido sem um processo. Processo é o resultado da articulação de: Pessoas; Instalações; Equipamentos; Outros recursos (materiais, humanos etc.).



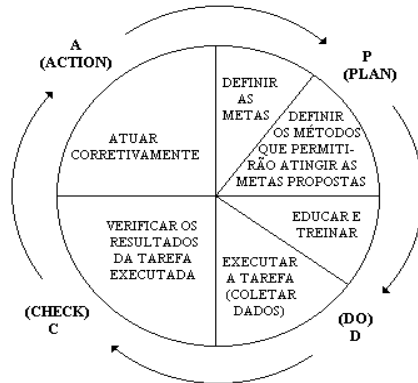
O objetivo é tornar os processos: Eficazes: de forma a viabilizar os resultados desejados, a eliminação de erros e a minimização de atrasos; Eficientes: otimização do uso dos recursos; Adaptáveis: capacidade de adaptação às necessidades variáveis do usuário e da organização.

O Ciclo PDCA (em inglês *Plan, Do, Check e Act*) é uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização, sendo composto das seguintes etapas: Planejar (*PLAN*) Definir as metas a serem alcançadas; Definir o método para alcançar as metas propostas. Executar (*DO*) Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento; Coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo; Nesta etapa são essenciais a educação e o treinamento no trabalho. Verificar, checar (*CHECK*) Verificar se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro do método definido; Identificar os desvios na meta ou no método. Agir corretivamente (*ACT*) Caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções que eliminem as suas causas; Caso não sejam identificados desvios, é possível realizar um trabalho preventivo, identificando quais os desvios são passíveis de ocorrer no futuro, suas causas, soluções etc.

Como forma de mensurar é plausível a utilização da tabela abaixo como modo de focar melhor o PDCA:

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
<b>P</b>	1	Identificação do Problema	Definir claramente o problema/processo e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema/processo com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3	Análise	Descobrir a causa fundamental.
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear a causa fundamental.
<b>D</b>	5	Execução	Bloquear a causa fundamental.

C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o método de solução do problema para trabalhos futuros.



Para implantar a gestão por processo na polícia militar, a organização necessita, em primeiro lugar, identificar seus processos e, em seguida selecionar (priorizar) aqueles que devem ser aperfeiçoados. Dentre as formas de identificação dos processos de uma organização a mais usual é a que utiliza técnicas de *brainstorming* (tempestade de idéias não escritas) e *brainwriting* (formulação de propostas escritas) em encontros de equipes formadas por pessoas que detenham um amplo conhecimento sobre o que é e como a organização funciona.

A identificação dos processos consiste em relacionar os processos da organização ou área funcional. Essa enumeração deve ser feita de forma ampla, posteriormente o processo será detalhado até se chegar ao nível de detalhamento desejado. O nível de detalhe que importa é aquele mais adequado para a análise que se pretende realizar.

A abordagem de processo adota o conceito de hierarquia de processos e do detalhamento em níveis sucessivos. Dessa forma, os processos podem ser subdivididos em subprocessos e agrupados em macroprocessos. Nome do Processo: é o menor resumo do conteúdo do processo. Objetivo do Processo: deve indicar, de forma resumida, o que é feito pelo processo, como é feito e para quem é feito. Entradas: são os insumos ou inputs caracterizados como recursos e informações necessários para fazê-lo funcionar adequadamente, bem como os fornecedores do processo. Necessidades dos Clientes e Requisitos: identificação das pessoas que recebem os produtos ou serviços do processo, e dos requisitos destes clientes, o que eles esperam do processo. Produto/Resultado Esperado (saídas): o que é gerado pelo processo. Documentos: documentos e informações utilizadas para a execução do processo.

A polícia deve adotar ainda como forma de aprimorar a qualidade de seus serviços o mapeamento dos processos que serve para indicar a seqüência de atividades desenvolvidas

dentro de um processo. Ele deve ser realizado após o conhecimento das reais necessidades e expectativas dos clientes.

O local ideal para se mapear processos é onde eles funcionam. Observar o funcionamento *in loco* é a fonte mais adequada para se descrever o processo.

Ao mapear os processos, deve-se identificar: O início e fim do processo, onde começa e termina, para auxiliar na identificação das pessoas envolvidas no processo; As etapas do processo, ou seja, os diversos passos necessários para se compreender a seqüência de atividades que em última análise, representam a forma como o mesmo está estruturado; As entradas e saídas do processo, desde seu início até a saída final, com as devidas especificações sobre recursos materiais e humanos. O controle de cada etapa que permite saber se o efeito desejado foi obtido, ou seja, se o objetivo foi alcançado.

Para mapear os processos com eficácia, sugere-se o seguinte roteiro: Planejar a tarefa: definir, como meta, o mapeamento dos processos da organização pela equipe, de forma que cada uma faça o mapeamento dos processos sob sua responsabilidade; Identificar os envolvidos – identificar em cada equipe quem será envolvido com o mapeamento; Definir quando será feito o mapeamento – caso a equipe tenha mais de um processo sob sua responsabilidade, iniciar pelo mais importante; Definir hora e local para o mapeamento – definir quando será feito, estipulando hora e local para a realização dos trabalhos, inclusive data limite para o término dos trabalhos. Preencher Cronograma. Definir o método do mapeamento – definir como será feito.

Será necessário para Executar a tarefa: Sensibilizar os envolvidos – sensibilizar os envolvidos para a importância do mapeamento do processo na implantação do aperfeiçoamento contínuo; Realizar a tarefa segundo o roteiro: Definir o início e término do processo, onde começa e onde termina; Identificar as etapas do processo. Usar o fluxograma; Identificar os procedimentos de operação para cada etapa; Identificar os responsáveis, fornecedores e clientes de cada etapa; Identificar as entradas e saídas de cada etapa.

Ao checar a tarefa verifica se os objetivos pretendidos com a tarefa foram alcançados. Caso não tenham sido alcançados, identificar os problemas; Verificar se os métodos definidos na tarefa foram observados. Caso não tenham sido observados, identificar os problemas. Por isso Agir corretivamente quanto à Identificar as causas dos problemas encontrados na execução da tarefa; Definir soluções e implementar ações para eliminar as causas dos problemas; Verificar se os problemas desapareceram.

O mapeamento deve ser feito de forma gráfica, utilizando-se a ferramenta fluxograma, para representá-lo. O fluxograma é uma ferramenta de baixo custo e de alto impacto, utilizada para analisar fluxos de trabalho e identificar oportunidades de melhoria. O fluxograma permite uma ampla visualização do processo e facilita a participação das pessoas.

A ferramenta fluxograma serve, ainda, para documentar um órgão ou seção específica envolvida em cada etapa do processo, permitindo identificar as interfaces do mesmo.

Ele é uma representação gráfica de uma seqüência de atividades de um processo. Além disso, pode mostrar o que é realizado em cada etapa, os materiais e serviços que entram e saem do processo, as decisões que devem ser tomadas e as pessoas envolvidas (cadeia cliente/fornecedor).

O fluxograma torna mais fácil a identificação do processo: Das entradas e seus fornecedores; Das saídas e seus clientes; Dos pontos críticos de processos. Mostram como os elementos se relacionam; Permitem comparação com o processo real; Determinam como melhorar a atividade; São elementos chave no aperfeiçoamento de processos organizacionais; Facilitam a comunicação. E são usados para: Entender um processo e identificar oportunidades de melhoria (situação atual); Desenhar um novo processo, já incorporando as melhorias (situação desejada); Facilitar a comunicação entre as pessoas envolvidas no mesmo processo; Disseminar informações sobre o processo.

Para fluxogramar um processo com eficácia, sugere-se o seguinte roteiro: Defina o processo a ser desenhado; Escolha um processo que crie o produto ou serviço mais importante, do ponto de vista do cliente; Elabore um macrofluxo do processo, identificando os seus grandes blocos de atividades; Monte um grupo composto pelas pessoas envolvidas nas atividades do processo; Detalhe as etapas do processo e descreva as atividades e os produtos ou os serviços que compõem cada uma delas; Identifique os responsáveis pela realização de cada atividade identificada; Cheque se o fluxograma desenhado corresponde à forma como o processo é executado e faça correções, se necessário.

Devemos identificar e perceber o monitoramento das reclamações dos clientes; pesquisas, inspeções e entrevistas; percepção dos servidores nos contatos com os clientes; *Benchmarking*; *Brainstorming*.

O *Brainstorming* é uma ferramenta associada à criatividade e é, por isso, preponderantemente usada na fase de Planejamento (na busca de soluções). O método *Brainstorming* foi inventado por Alex F. Osborn em 1939, quando ele presidia, à época, uma importante agência de propaganda.

Ele é usado para que um grupo de pessoas crie o maior número de idéias acerca de um tema previamente selecionado. O seu nome deriva de *Brain* = mente e *Storming* = tempestade, que se pode traduzir como: Tempestade Cerebral. É também usada para identificar problemas no questionamento de causas ou para se fazer a análise da relação causa-efeito.

O *Brainstorming* pode ser de dois tipos: Estruturado: todos os integrantes devem dar uma idéia quando chegar a sua vez na rodada, ou passar a vez até a próxima rodada. Isso evita a preponderância dos integrantes mais falantes, dá a todos uma oportunidade igual para contribuir com idéias e promove um envolvimento maior de todos os integrantes, mesmo os mais tímidos. O *Brainstorming* termina quando nenhum dos integrantes tem mais idéias e todos “passam a vez” numa mesma rodada; Não-estruturado: Qualquer integrante lança idéias à medida que vão surgindo na mente. Tende-se a criar uma atmosfera mais relaxada, mas também há o risco dos integrantes mais falantes dominarem o ambiente. Torna-se mais fácil

para certos integrantes pegar carona nas idéias dos outros. Essa técnica termina quando nenhum integrante tem mais idéias e todos concordam em parar.

Um *Brainstorming* é realizado em 6 (seis) etapas básicas: Construir a equipe: a equipe deve ser definida. Geralmente participam os membros do setor que busca envolver o problema. Eventualmente, pessoas criativas, de outros setores da empresa, podem ser convocadas. Os participantes devem estar reunidos em torno de uma mesa e devem indicar uma pessoa para secretariar (facilitador) a reunião, isto é: anotar as idéias que cada membro vai ditando.

Entretanto, definir foco e enfoque: foco é o tema principal, o assunto. Geralmente está associado a um resultado indispensável (problema) ou a um desafio que se quer vencer. Definido o foco é necessário estabelecer o enfoque, que mostrará como o foco vai ser abordado. Por exemplo, se o nosso foco é “férias” podemos abordar este foco de ângulos distintos (enfoques), como, por exemplo: Onde vamos passar as férias? O que podemos fazer para diminuir nossas despesas nas férias? Geração de idéias: O que importa, nesta etapa, é a quantidade de idéias geradas. Não importa a “qualidade”; O exercício deve centrar-se sobre o único foco já clara e previamente definido; As idéias emitidas, nesta etapa, devem ser anotadas pelo facilitador e devem ficar isentas de críticas. Pode-se dizer que quanto mais “potencialmente disparatada” for uma idéia, melhor, pois mais facilmente pode induzir a criatividade para a solução. O objetivo, nesta etapa, é emitir idéias que possam ser associadas a outras já emitidas; O participante deve emitir qualquer idéia, sem nenhum exercício de censura quanto às próprias e quanto às idéias dos demais.

Portanto, a idéia deve ser formulada mesmo que num primeiro instante pareça ridícula; O facilitador deve anotar as idéias emitidas pelos participantes sem qualquer crítica. Quando emitir uma idéia deve expressá-la em voz alta e anotá-la; Periodicamente, o facilitador faz a leitura de todas as idéias até então anotadas. Ao término de um determinado período de tempo (de 10 a 20 minutos) as idéias começam a rarear e o facilitador pode propor o encerramento desta etapa, passando-se para a etapa seguinte.

A Crítica: nesta etapa o que se objetiva é a qualidade. Isso é obtido através de uma primeira crítica às idéias geradas. O facilitador lê as idéias emitidas uma a uma, e, em conjunto, é feita uma primeira análise: A idéia está voltada para o foco do problema? Se sim, ela continua; caso contrário é riscada (eliminada). Agrupamento: Uma vez selecionadas as idéias em consonância como foco, estas são agrupadas por “parentesco” ou semelhança de conteúdo, de forma a gerar subtítulos ou múltiplas respostas. Conclusão: feita uma análise dos tópicos, subtítulos ou respostas, deve-se selecionar aquelas que, combinadas ou isoladamente, respondem à questão exposta no foco.

A matriz GUT é uma forma de se tratar problemas com o objetivo de priorizá-los. Leva em conta a gravidade, a urgência e a tendência, de cada problema. Gravidade: impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido. Urgência: relação com o tempo

disponível ou necessário para resolver o problema. Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

A pontuação de 1 a 5, para cada dimensão da matriz, permite classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem atacados na melhoria do processo.

Pontos	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem Pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

Este tipo de análise deve ser feito pelo grupo de melhoria com colaboradores do processo, de forma a estabelecer a melhor priorização dos problemas. Lembrando que deve haver consenso entre os membros do grupo.

A folha de verificação é uma ferramenta administrativa (aparentemente) muito simples e destina-se a receber apontamentos que mostram a frequência de certos eventos. Ela presta-se a responder a questões do tipo: com que frequência ocorre determinado evento? Ela contém, pelo menos, os seguintes elementos:

- Título que indica o nome pelo qual tal documento é conhecido. Deve ser sintético e exprimir o conteúdo da folha de verificação. Por exemplo: “acidente de trabalho”, “atrasos de funcionários”, “reclamações de clientes por produto”;
- Período de Observação para indicar o início e o término das observações;
- Os Eventos a serem controlados indicando que tipos de eventos a folha de verificação controla.

Esta ferramenta é um instrumento, em princípio, muito simples, destinado a coletar informações quanto à ocorrência de determinados eventos. Porém, a despeito da sua aparente simplicidade, deve ser bem projetada para coletar as informações com simplicidade e eficácia.

Uma folha de verificação – seja para coleta de dados quando se estiver observando um problema, seja para coleta de dados de um processo que se está projetando – exige que se saibam quais os dados necessários. Um planejamento adequado requer que se faça a seguinte pergunta:

Os dados solicitados por esta Folha de Verificação serão suficientes para dar respostas para as questões que queremos saber?

Diagrama de Pare também conhecido como Curva ABC, pois destaca elementos de um grupo pela sua importância. É uma técnica usada para: Selecionar os itens mais

importantes de uma série; Permitir a estratificação de dados, isto é, a divisão de um conjunto de dados em partes.

Usamos o diagrama de Pareto quando precisamos ressaltar a importância relativa de vários elementos de uma lista. Podemos usá-lo, por exemplo, para definir as causas mais importantes de certo processo. Nesse caso, ele cumpre a função de separar os elementos da lista em classes, denominadas A, B e C. Daí ser reconhecido por este nome.

O Diagrama de Pareto tem-se destacado como ferramenta para análise de dados, especialmente a estratificação. Estratificar consiste em dividir dados em diferentes “estratos” (camadas), ou seja: estratificar consiste em dividir os dados coletados em duas ou mais subpopulações de forma a obter uma gama maior de informações.

Através de tal análise será possível pela polícia demonstrar que a maioria dos problemas decorre de um número muito pequeno de causas vitais. O que é a chamada regra 80/20: 80% dos problemas são causados apenas por 20% de causas. É claro que essa afirmação é apenas orientativa, significando que um pequeno número de causas geralmente é responsável por um grande número de problemas. Se quisermos identificar quais são as causas mais significativas, o Diagrama de Pareto é o caminho.

Baseia-se num princípio enunciado pelo pesquisador Pareto, que verificou que numa classificação de causa e efeito, o maior volume de efeitos é atribuível a um pequeno conjunto de causas, enquanto existe uma grande quantidade de causas que contribui com pequeno volume de efeitos. Desse modo, podem-se distinguir quais são as “poucas causas importantes” e as “muitas causas insignificantes”.

O Diagrama de Pareto é construído conforme mostram os seguintes passos: Selecione o tema que será analisado. Colha os dados através da ferramenta Brainstorming ou utilizando os dados disponíveis; Selecione uma unidade de medida (peso, altura, valor, etc.); Defina um período de tempo para ser analisado; Reúna os dados necessários em categorias.

<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>	<b>DEFEITOS</b>
<b>TOTAL</b>	<b>TIPO</b>			
14	D	34,15	34,15	Pintura escorrida
9	F	21,95	56,1	Pintura com sujeira
7	C	17,07	73,17	Pintura com bolhas
5	A	12,19	85,36	Falha de pintura
5	B	12,19	97,55	Pintura rugosa
1	E	2,45	100	Pintura riscada
<b>41</b>				

Ao dividirmos em 3 classes, os problemas acima, temos:

<b>Classes D e F</b>	Defeitos com alta participação, portanto deve ser dada a prioridade em sua pesquisa e eliminação.
----------------------	---

<b>Classes C e A</b>	Defeitos com menor participação, porém ainda merecedores de atenção.
<b>Classes B e A</b>	Defeitos com ínfima participação, cuja eliminação pouco afetará o resultado global, não sendo, portanto, prioritários.

Para identificar as possíveis causas dos problemas podemos reunir as pessoas envolvidas no processo e pedir a opinião sobre o assunto. Esta é a técnica do Brainstorming. Podemos utilizar ainda o Diagrama de Ishikawa ou Causa e Efeito.

Já o diagrama de Ishikawa leva este nome em homenagem a seu criador, Karuo Ishikawa, que desenvolveu esta ferramenta na década de 40. Ela se apresenta como uma ferramenta de qualidade muito eficiente na identificação das causas e efeitos relacionados com a maioria dos problemas detectados em uma grande organização, como é o caso da Polícia Militar.

Sendo que a exemplo do que ocorre na maioria das empresas, os pontos fracos acabam por gerar inúmeras dificuldades e problemas operacionais, com grandes e inevitáveis reflexos negativos sobre o meio organizacional.

Os diagramas Espinhas de Peixe têm também um papel decisivo na identificação de possíveis novos gargalos com os quais o bom funcionamento das engrenagens e os conseqüentes tempos de prosperidade para toda a organização. No entanto, uma implementação bem sucedida do diagrama Espinha de Peixe requer a adoção de alguns procedimentos, dos quais a empresa não deve abrir mão:

As causas ou fatores são representados setas que concorrem para o efeito que está estudado. As causas ou fatores complexos podem ser decompostos em seus mínimos detalhes, sem com isso perder a visão de conjunto. Normalmente os processos são analisados a partir de 06 grandes grupos de fatores:

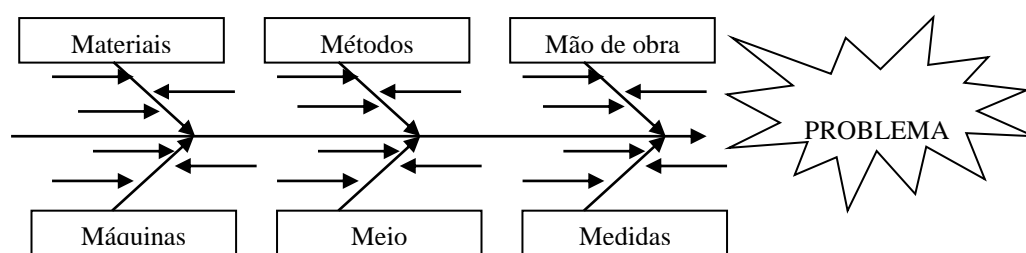
- Máquina: inclui todos os aspectos relativos a máquinas, equipamentos e instalações, que podem afetar o efeito do processo;
- Método: inclui todos os procedimentos, rotinas e técnicas utilizadas, que podem interferir no processo e, conseqüentemente, no seu resultado;
- Material: inclui todos os aspectos relativos a materiais como insumos, matérias-primas, sobressalentes, peças etc., que podem interferir no processo e, conseqüentemente, no seu resultado;
- Mão-de-Obra: inclui todos os aspectos relativos à pessoal que, no processo, podem influenciar o efeito desejado;
- Medida: inclui a adequação e a confiança nas medidas que afetam o processo como aferição e calibração dos instrumentos de medida;
- Meio ambiente: inclui as condições ou aspectos ambientais que podem afetar o processo, além disso, sob um aspecto mais amplo, inclui a preservação do meio ambiente.

Em geral, as CAUSAS são levantadas em reuniões do tipo “Brainstorming”. As causas mais prováveis podem então ser discutidas e pesquisadas com maior profundidade. Identificar todos os problemas existentes, para posterior análise e avaliação, estabelecendo as prioridades de acordo com o tamanho do estrago que cada um deles vem causando na empresa. Identificar o maior número possível das causas geradoras dos efeitos (problemas) detectados, fazendo-o de forma participativa, ou seja, promovendo discussões com os colaboradores e estimulando-os a apresentarem uma tempestade de idéias (brainstorming) que poderão contribuir na solução dos problemas.

Esta é a etapa da montagem do diagrama. À frente (no “bico” do peixe) coloca-se o efeito e nos elementos da espinha colocam-se as causas, de modo a facilitar a visualização de todas as causas do efeito e permitir um ataque preciso ao âmago da questão com ferramentas e mecanismos adequados, para eliminar de vez os gargalos e suas fragilidades.

A última etapa consiste em analisar minuciosamente as inúmeras causas de cada efeito encontrado, agrupando-as por categorias, as comumente conhecidas por 06 EMES: Método, Mão-de-obra, Material, Máquina, Medida e Meio-ambiente.

Cumpridas estas quatro etapas é só arregaçar as mangas e mãos à obra.



Para a implementação do diagrama Espinha de Peixe não há limites. As empresas que preferem ir além dos padrões convencionais, podem identificar e demonstrar em diagramas específicos a origem de cada uma das causas do efeito, isto é, as causas das causas do efeito. A riqueza de detalhes pode ser determinante para uma melhor qualidade dos resultados do projeto. Quanto mais informações sobre os problemas da empresa forem disponibilizadas, maiores serão as chances de livrar-se deles.

A partir deste momento saímos da etapa de análise de processo e iniciamos a etapa de melhoria do mesmo.

Como forma de elaborar alternativas de soluções as causas dos problemas ocorridas na corporação devemos utilizar as ferramentas mais utilizadas para a realização deste passo são o *Brainstorming* e o *Brainwriting*.

O *Brainwriting* é um modelo semelhante ao *Brainstorming*, cujas diferenças essenciais são: as idéias são apresentadas por escrito e as contribuições são mais bem elaboradas, porque existe mais tempo para refletir sobre elas.

Etapas: Esclarecimentos iniciais, distribuição do material (lápiz, folha de papel, etc.). Solicitar a todos que escrevam de forma legível, façam silêncio e escrevam os problemas e/ou solução conforme o caso; Após todos anotarem suas opiniões, solicita-se aos presentes que

passem suas folhas para o colega ao lado, orientando para que a folha recebida seja analisada, podendo ser ampliada e enriquecida, sem, contudo, ser criticada. Processem rodadas até que a folha retorne a origem; Ao receber, a “origem” analisa as opiniões emitidas em relação às suas idéias, consolida-as e entrega-as ao Coordenador, que deverá elaborar um relatório a ser encaminhado à direção da empresa.

Em se descrevendo soluções mais relevantes devemos descobrir as causas, elaborar alternativas e descrever as soluções mais relevantes é momento de implementá-las fazendo as seguintes perguntas da ferramenta 5W2H: *WHAT?* – O quê? *WHEN?* – Quando? *WHO?* – Quem? *WHERE?* – Onde? *WHY?* – Por Quê? *HOW?* – Como? *HOW MUCH?* – Quanto?

Para cada uma das soluções priorizadas, a equipe estabelece as metas de melhoria a serem alcançadas. O estabelecimento de metas é importante para constatar o nível de melhoria a ser incorporado ao processo, a partir da causa do problema que foi priorizada para ser eliminada. Esta etapa permite explicitar o nível de resultado esperado, como também, programar as atividades para a implementação da melhoria. Este passo tem o objetivo de implantar a melhoria do processo e avaliar se os problemas foram solucionados e se todo o processo está funcionando conforme previsto.

Planejar o desenvolvimento da solução proposta, sendo necessário estabelecer prazos e ações, elaborando um cronograma. Através desta ferramenta fica fácil viabilizar a implantação da solução proposta para o problema. Este passo tem o objetivo de implantar a melhoria do processo e avaliar se os problemas foram solucionados e se todo o processo está funcionando conforme previsto.

As medições promovem a melhoria do desempenho. Um bom sistema de medição impulsiona a organização numa direção positiva. As medições são o ponto de partida para as melhorias porque nos possibilitam entender onde nos encontramos e fixar metas que nos ajudem a chegar onde desejamos. Elas se constituem em insumos para o bom julgamento, tornando as decisões que tomamos muito mais seguras.

Para isso os indicadores são formas de representações quantificáveis das características de processos e serviços; são utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos/serviços e processos ao longo do tempo; são as relações entre as variáveis representativas de um processo que permitem gerenciá-lo; são as grandezas resultantes da relação matemática entre duas ou mais medidas de desempenho, cujo objetivo é dimensionar o comportamento de um processo, inclusive seus resultados, permitindo, através da comparação com padrões preestabelecidos, melhor gerenciá-lo.

Os níveis de indicadores podem ser:

- Estratégico (alta direção): usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo, e não a um setor específico;

- Gerencial: usados para verificar a contribuição dos setores (departamentos, unidades ou gestores de processos organizacionais) à estratégia e para avaliar se os setores buscam a melhoria contínua de seus processos de forma equilibrada;
- Operacional: servem para avaliar se os processos individuais estão sujeitos à melhoria contínua e à busca da excelência.

A classificação dos indicadores podem ser subdivididos em categorias, dimensões ou perspectivas do negócio: Financeiros, de qualidade, de produtividade, de mercado, de responsabilidade social, etc. (1º e 2º níveis); Balanced Scorecard: financeira, mercado/clientes, processos internos e aprendizado/crescimento; Livros “Gerenciamento pelas Diretrizes” e “Gerenciamentos da Rotina no trabalho do dia-a-dia”: qualidade, entrega ou tempo, custo, moral e segurança. Outra classificação – Utilização no processo decisório: Resultantes (*Outcomes* ou Item de Controle): permitem saber se o efeito desejado foi obtido; Direcionadores (*Drivers* ou Item de Verificação): permitem analisar as causas presumidas do efeito, de forma pró-ativa.

Depois de testada, avaliada e constatada a melhoria no processo deveremos transformá-lo numa norma, cujos objetivos são: tornar o processo estável, previsível, cumprindo todas as suas etapas, conforme planejado; documentar os passos da rotina de forma que qualquer servidor possa executá-la; uniformizar o entendimento a respeito de formulários, símbolos, fluxos e outros elementos de documentação.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em todo o Orbe da Administração Militar deve haver mudanças, porém devemos nos ater as considerações finais, ao tema proposto que é o RAPMEGO à Necessidade de Padronização Administrativa da Polícia Militar de Goiás sob a luz da Gestão de Processo, ao viés da Análise, cuja acuradas melhorias nos processos devem ocorrer.

É perceptível que o antigo RDPMEGO não visa a Gestão de Qualidade dos Procedimentos Administrativos Disciplinares, tendo apenas uma performance punitiva, e nunca a gestão de melhoria qualitativa à padronização processualística disciplinar, como prazo peremptórios, decadenciais, suspensivos e prescricionais.

A melhora de desempenho na feitura dos Processos Administrativos, através de uma padronização de qualidade, da a devida importância a qualidade, que tem como objetivo profícuo a melhora do desempenho da organização em variáveis críticas, como custo final dos Processos e/ou Procedimentos, satisfação dos clientes (Policiais Militares – Público Interno; Cidadão – Público Externo), ciclos operacionais (Serviços Investigativos em Geral), etc.

Como forma de gerenciamento da qualidade, esta deve ser medida através do grau de satisfação dos públicos internos e externos, tendo como ápice o grau de atendimento ou excepcionalidade a qual os clientes vêm sendo atendidos.

Percebemos também que essas medidas de qualidade determinam o estado atual dos processos e provêm um parâmetro de avaliação para mudanças e melhorias onde os autores pesquisados afirmam que qualidade não significa luxo. "Qualidade é um grau previsível de uniformidade e dependência, a baixo custo, adequada ao mercado". Ou seja, qualidade é qualquer coisa que o cliente necessita ou deseja.

E como as necessidades e desejos dos clientes estão sempre mudando, a solução para a definição da qualidade em termos de cliente é redefinir os requisitos constantemente. A qualidade deve estar orientada às necessidades dos clientes, tanto atuais como futuras.

Porém, devemos esquecer que a letra de nossa legislação é fria, porquanto torna o ato do administrador vinculado, deixando apenas uma parca margem para a discricionariedade, portanto, nossos atos disciplinadores, e ou processualístico, sempre devem se adequar de tempos em tempos a realidade da sociedade que exige um efeito qualitativo de atendimento.

Sendo assim consolidamos nosso conhecimento sobre as várias proposições de qualidade que, de acordo com Teboul, não são exclusivas. Para ele, ter conformidade é necessário, mas em relação às necessidades ou a um certo uso.

Sendo cediço que só depende de estudos, compreensão, análise antecipadas, com enfoque aos interesses sociais, mudanças internas, fluxogramas, organogramas distributivos, além das mudanças de nossas legislações ao enquadramento das necessidades internas e externas de nossa Corporação.

## **5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABNT. **NBR 6022**: Informação e documentação – artigo em publicação periódica científica impressa – apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ABNT. **NBR 6028**: resumos. Rio de Janeiro, 1990.

ABNT. **NBR 14724**: Informação e documentação – citações em documentos – apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT. **NBR 10520**: informações e documentação – citações em documentos – apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

BRASSARD, M. **QUALIDADE – Ferramentas para uma melhoria contínua**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1991.

CAMP, R.C. **BENCHMARKINGO – O Caminho da qualidade total**. São Paulo: Pioneira.

DEMING, E.W. **OUT OF THE CRISIS: Quality, productivity and competitive position**. Cambridge University Press. (Qualidade: a revolução da administração. Rio Janeiro: Marques-Saraiva.

FEIGENBAUM, Armand V. **CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL**. Editora Makron Books. 1994.

JURAN, J.M. **JURAN ON LEADERSHIP FOR QUALITY**. New York: Free Press. (Juran planejando para a qualidade. São Paulo: Pioneira 1990.)