

CAP QOPM JOSSEGUAI RIBEIRO

**GESTÃO DE QUALIDADE TOTAL NO COLÉGIO DA POLÍCIA MILITAR DO
PARANÁ.**

Monografia apresentada por exigência curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Estado do Paraná 2007/2008, Especialização em Planejamento e Controle da Segurança Pública, na Universidade Federal do Paraná.

Orientador metodológico
Professora Sônia Maria Breda

Orientador de conteúdo
Major QOPM Nilson Carlos Rosa

CURITIBA

2008

*Dedico este trabalho a minha esposa **MILENA**, aos meus filhos **MATEUS** e **MARIANA** – razão da minha existência, que, durante esta caminhada, souberam compreender os momentos em que estivemos distantes.*

SUMÁRIO

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES.....	05
LISTAS DE SIGLAS.....	07
RESUMO.....	08
INTRODUÇÃO.....	09
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
1.1 A QUALIDADE E A SUA EVOLUÇÃO.....	12
1.1.1 O movimento americano.....	13
1.1.2 A revolução no Japão.....	15
1.1.3 O despertar na Europa.....	16
1.1.4 Qualidade Total no Brasil.....	18
1.2 CONCEITO DE QUALIDADE	19
1.3 CONCEITO DE QUALIDADE TOTAL.....	20
1.4 QUALIDADE TOTAL DE DENTRO PARA FORA.....	22
1.5 TRABALHO EM EQUIPE.....	23
1.6 FINALIDADE DA QUALIDADE TOTAL.....	25
1.7 GERÊNCIA PARTICIPATIVA.....	25
1.8 A QUALIDADE TOTAL PESSOAL.....	26
1.9 TÉCNICAS DE GESTÃO DE QUALIDADE.....	27
1.9.1 Just-in-time.....	28
1.9.2 MRP (Material Requeriments Planning).....	30
1.9.3 Ciclo PDCA.....	31
1.9.4 Programa Lua e Sol.....	32
1.9.5 Programa Oito “i”.....	36
1.9.6 Programa 5 S’s.....	40
2 O COLÉGIO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ.....	42
2.1 HISTÓRICO.....	42
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	48
2.2.1 Organograma.....	50

2.3 CENÁRIO.....	50
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	52
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	54
4.1 QUESTIONÁRIO Nº. 01 - AOS FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS.....	54
4.2 QUESTIONÁRIO Nº. 02 – AOS CHEFES DE SETORES.....	70
4.3 PERCEPÇÃO DO PÚBLICO-ALVO.....	83
5 COMO IMPLANTAR UM PROCESSO PARA BUSCA DA QUALIDADE TOTAL NO COLÉGIO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ.....	86
6 CONCLUSÃO.....	90
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICES.....	96

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	- Ciclo PDCA.....	32
FIGURA 2	- Organograma do Colégio – 2006.....	50
FIGURA 3	- Ciclo PDCA para melhorias.....	86
GRÁFICO 1	- Relacionamento pessoal internamente nos diferentes setores de serviço.....	54
GRÁFICO 2	- Relacionamento pessoal com outros setores.....	55
GRÁFICO 3	- Relacionamento profissional interno nos diferentes setores de serviço.....	56
GRÁFICO 4	- Relacionamento profissional com outros setores.....	57
GRÁFICO 5	- Cooperação interna nos setores de trabalho.....	58
GRÁFICO 6	- Colaboração de outros setores.....	59
GRÁFICO 7	- Importância do bom relacionamento e da colaboração no trabalho.....	60
GRÁFICO 8	- Visão de qualidade no ambiente de trabalho.....	61
GRÁFICO 9	- Existência de normas no setor de trabalho.....	62
GRÁFICO 10	- Orientações repassadas pelas chefias imediatas.....	63
GRÁFICO 11	- Limpeza, organização de arquivos e materiais.....	64
GRÁFICO 12	- Atendimento de necessidades de trabalho e particulares.....	65
GRÁFICO 13	- Expectativas frustradas no trabalho.....	66
GRÁFICO 14	- Expectativas frustradas – reação.....	67
GRÁFICO 15	- Grau de satisfação no trabalho.....	68
GRÁFICO 16	- Entrosamento do grupo na visão do chefe de setor.....	70
GRÁFICO 17	- Entrosamento do grupo com outros setores na visão do chefe de setor.....	71
GRÁFICO 18	- Importância do bom relacionamento e cooperação entre os setores.....	72

GRÁFICO 19	- Reclamações do grupo sobre falta de entrosamento com outros setores.....	73
GRÁFICO 20	- Reuniões das chefia com seu grupo de trabalho.....	74
GRÁFICO 21	- Posição do chefe de setor diante das dificuldades de seu grupo.....	75
GRÁFICO 22	- Procedimento do chefe de setor diante das reclamações de seu grupo, referentes a outros setores.....	76
GRÁFICO 23	- Retorno das informações repassadas a outros setores.....	77
GRÁFICO 24	- Existência de normas definidas na visão do chefe de setor...	78
GRÁFICO 25	- Nível de satisfação dos funcionários na visão do chefe de setor.....	79
GRÁFICO 26	- Grau de satisfação dos chefes de setores com seus funcionários.....	80
GRÁFICO 27	- Condições de limpeza e organização no setor de trabalho na visão do chefe.....	81
GRÁFICO 28	- Visão de qualidade no ambiente de trabalho.....	82

LISTAS DE SIGLAS

CQ	-	Controle de Qualidade
EUA	-	Estados Unidos da América
TQM	-	Total Quality Management
EFQM	-	European for Quality Management
ISO	-	International Organization for Standardization
PMPR	-	Polícia Militar do Paraná
CPM	-	Colégio da Polícia Militar
MEC	-	Ministério da Educação e Cultura
LOB	-	Lei de Organização Básica
CEL	-	Coronel
TEN CEL	-	Tenente Coronel
MAJ	-	Major
CAP	-	Capitão
TEN	-	Tenente
DE	-	Diretoria de Ensino
APMG	-	Academia Policial Militar do Guatupê
STE	-	Seção Técnica de Ensino
SUP	-	Supervisão
PSC	-	Psicologia
OE	-	Orientação Educacional
BIBLI	-	Biblioteca
SMAE	-	Seção de meios auxiliares de ensino
LAB	-	Laboratório
ALMOX	-	Almoxarifado
DENT	-	Dentista
APM	-	Associação de Pais e Mestres
INFORM	-	Informática
SARGENT	-	Sargenteação

RESUMO

O objetivo deste estudo de caráter qualitativo/quantitativo e descritivo é analisar o processo de busca pela qualidade, com a participação do público interno, como diferencial de eficiência, considerando a satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, abrindo as portas para uma futura implantação de programa de Qualidade Total, identificando o grau de entrosamento existente entre os integrantes do quadro de funcionários do Colégio da Polícia Militar do Paraná, determinando o envolvimento deste público no processo, identificando as diferentes visões sobre Qualidade, para finalmente analisar a necessidade de implantação de um processo voltado à busca da qualidade dos serviços prestados pelos funcionários do CPM. Com a globalização, a Qualidade Total tornou-se a condição essencial para qualquer empresa permanecer no mercado; os produtos e serviços devem ser desenvolvidos em grau de excelência, pois o consumidor final está cada vez mais exigente nesse aspecto. As instituições públicas não podem ficar fora desse processo; todo cidadão exige um serviço de boa qualidade. Para sobrevivência dessas instituições, busca-se o envolvimento de todos os participantes no sistema, a fim de desenvolver o serviço de modo que a satisfação de todos seja plena. O campo do serviço público sempre é cobrado sobre seu nível de profissionalismo sobre a qualidade nos serviços prestados por seus integrantes, por isso cada vez mais a Administração Pública busca mecanismos para aperfeiçoamento e controle do nível de qualidade exigido pela sociedade. Através de pesquisa constatou-se que todos os programas de Qualidade Total consideram em sua essência a devida importância ao público interno, também considerado como clientes, em que vários aspectos são destacados como aqueles que determinam o sucesso de qualquer projeto. Diante dessa afirmativa, centralizou-se a atenção a esse segmento participante do sistema, pois não é possível a implantação de programa visando a excelência dos serviços prestados se a engrenagem principal do processo não está envolvida ou buscando os mesmos objetivos. Neste trabalho, buscou-se avaliar o grau do envolvimento dos funcionários do Colégio da Polícia Militar do Paraná, sua visão no ambiente de trabalho, visando ao processo para a busca da Qualidade Total, com base à padronização de procedimentos, visando a atender suas necessidades pessoais e profissionais. A pesquisa foi realizada por meio de questionários junto ao público interno abrangendo os funcionários administrativos e suas chefias imediatas, procurando avaliar suas dificuldades, opiniões, bem como sua visão sobre o atual ambiente de trabalho no Colégio da Polícia Militar. Os dados recolhidos foram transcritos, valorados e analisados. Os resultados demonstraram a necessidade de implantação de um processo que identificará de forma mais detalhada eventuais problemas ligados ao comportamento dos funcionários na rotina do Colégio, principalmente no campo do entrosamento, diagnóstico das atividades exercidas, detectando falhas e deficiências, visando a avaliar as condições de mudança, participação de todos nesse processo, elaboração de planos de ação, controle e avaliação dos resultados obtidos. Concluiu-se a necessidade de implantação de um processo preliminar a fim de corrigir desvios, mudar atitudes e envolver o público interno em busca dos mesmos resultados, minimizando os riscos de insucesso para a implementação de fato de um Programa de Qualidade Total, visando à caracterização da excelência dos serviços prestados.

PALAVRAS-CHAVES: Colégio da Polícia Militar do Paraná. Qualidade Total. Público interno. Ambiente de trabalho.

INTRODUÇÃO

O mundo moderno, especialmente o século XX, foi marcado por grandes e rápidas mudanças. A tendência mundial é a globalização de diversos conceitos sociais, gerando a necessidade da otimização de resultados produtivos cada vez maiores.

A principal descoberta das empresas no final do século passado é que a qualidade dá retorno.

É crescente no mundo atual o interesse e a necessidade pela implantação de programas de Qualidade Total nos mais variados setores da sociedade, indústrias, produção, serviços públicos, privados e outros segmentos de atendimento ao cliente.

Os órgãos do Estado, principalmente a Polícia Militar, vêm ao longo dos anos, buscando uma evolução, acompanhando as transformações sociais. Neste contexto entra também o Colégio, que apesar de não ter suas atividades diretamente ligadas à área de segurança pública, pertence à Corporação, representa o Estado e forma cidadãos para o futuro. Mostrar qualidade nessa atividade, demonstra preocupação e vontade em atingir objetivos que a sociedade espera, a de termos esperança em um futuro melhor com pessoas cientes de seus direitos e responsabilidade e acima de tudo valorizando o respeito ao próximo.

O foco hoje, em termos de Qualidade, está centrado no cliente, isto é, a satisfação do mesmo torna-se fundamental para a aceitação do produto, o que pode significar a garantia de sobrevivência de uma empresa.

Dentro dessa realidade, não pode-se deixar de considerar como peça fundamental desse sistema o público interno, também considerado nosso cliente, pois é a partir dele que a engrenagem administrativa funciona, e se ele estiver mal, desgastado ou insatisfeito, não será possível a implantação de programas que qualifiquem uma instituição como modelo de uma Gestão de Qualidade; dar especial atenção a este segmento da administração, proporcionará maiores possibilidades de mudanças de mentalidade e comportamento.

Com isso, foi considerado como fator essencial de um processo para implantação de um programa de Qualidade Total observar o público interno, sua visão, suas dificuldades, suas sugestões, pois para que esse processo alcance

êxito, é necessário trabalhar com aqueles que mantêm a estrutura administrativa em funcionamento, para que a partir daí se possa avaliar outros procedimentos buscando uma Gestão de Qualidade cada vez mais aperfeiçoada.

A pesquisa visa a estabelecer os fatores que contribuem ou prejudicam o desenvolvimento das atividades no ambiente de trabalho. Relacionamento e integração são apontados como norteadores de resultados e principais aspectos que influenciam na qualidade objetivada. Buscar inovar em alguns aspectos, criar procedimentos de conscientização, despertará o interesse em inovar e participar desse processo, que trará a cada integrante a motivação e o orgulho em saber que faz a diferença e é muito importante para o bem-estar do grupo.

Assim sendo, o Colégio da Polícia Militar do Paraná deve manter estudos continuados no sentido de acompanhar, treinar e aperfeiçoar seus recursos humanos, bem como zelar pela modernização e organização em seu ambiente de trabalho. Um funcionário valorizado pessoal e profissionalmente renderá muito mais, os resultados serão positivos, os desgastes daqueles que ocupam posições de gerenciamento serão menores; com isso, a possibilidade de se atingir resultados em novos projetos, torna-se mais viáveis, pois obstáculos como a resistência a mudança, seriam menos preocupantes, o que sem dúvida facilitaria a implantação de um processo de busca pela Qualidade.

O melhoramento contínuo começa pelo ser humano. Romper as barreiras para um bom relacionamento é fundamental para que qualquer empresa que tem como meta a Qualidade Total. Quando esta meta se difunde, ela fortalece as relações horizontais (entre colegas de trabalho de um mesmo nível) e verticais (relação com chefes imediatos) 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. Em Qualidade Total não existem fórmulas prontas, nada pode ser considerado pronto e acabado, sempre há como aperfeiçoar, cabendo a cada um encontrar os meios de realizar o melhor. Os padrões de posturas devem ser fixados e serem constantemente desafiados, revisados e substituídos por padrões novos e melhores. Deve-se motivar as pessoas integradas em um sistema a constantemente refletirem e a se conscientizarem sobre seu papel e seu desempenho perante uma Organização, com vistas a aperfeiçoar sua performance,

de modo a somar para a construção de um novo ambiente de trabalho capaz de impulsionar sua Instituição rumo ao progresso e que atenda eficazmente aos anseios da comunidade como um todo.

A Qualidade Total deve ser tratada com um objeto a ser alcançado, exige postura e mudança de hábitos e atitudes.

Atualmente, a Gestão de Qualidade abrange uma visão macro da existência humana, influenciando modos de pensar e de agir. Qualidade não significa apenas controle de quem executa o serviço. No sentido mais amplo, o conceito de Qualidade Total, passou a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e eficácia organizacional.

O presente trabalho monográfico visa prover subsídios à Direção do Colégio da Polícia Militar, através de uma análise do processo de busca pela Qualidade, com a participação do público interno, como diferencial de eficiência.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 A QUALIDADE E A SUA EVOLUÇÃO

Para a Pentágono Consultoria Empresarial (s.d. p.5), costuma-se definir como o marco divisor entre o passado e o presente da Qualidade o início do século XX, quando do surgimento da palavra “inspeção”, ou seja, do interesse e da necessidade de se ter métodos de comparação e ajustes para resolver problemas e ganhar maior uniformidade nos produtos ou serviços.

De acordo com Garvin (1992, p.3), a qualidade sempre esteve presente, seja de forma implícita ou explícita, nas ações do ser humano. Os relatos que se têm conhecimento quanto ao controle da qualidade é que este já se fazia presente na cultura fenícia, em que os inspetores amputavam as mãos dos fabricantes que entregavam produtos que não estivessem dentro das especificações governamentais. Os egípcios e os astecas conferiam os blocos de pedra com barbante. O início da revolução industrial com a produção em massa desorientou os artesãos no século XIX que estavam acostumados a confeccionar seus produtos sob medida. Mas o século XX é que ficou realmente marcado pela busca da produtividade para a qual, a qualidade é o elemento chave.

Para Osborne e Gaebler (1994, p.2), a busca por transformações estruturais, mudanças revolucionárias que descentralizam a autoridade, reduzem a hierarquia, estimulam parcerias e privilegiam a Qualidade com foco nos clientes, visando a elevar a competitividade nos novos mercados globais que se configuram, tem sido mais intensa em vários segmentos da sociedade – empresas, organizações não-governamentais – que procuram se tornar mais flexíveis, inovadores e empreendedores para fazer frente aos desafios da modernidade.

O mundo passa por constantes transformações e neste contexto, Estados Unidos, Japão, Europa e Brasil, são interessantes referenciais de busca pela Qualidade.

1.1.1 O Movimento Americano

No início do século XX, os Estados Unidos já era uma nação industrialmente desenvolvida, com métodos fabris oriundos, em grande parte, dos países europeus que os colonizaram. A gestão da qualidade era basicamente informal. Nas grandes empresas, os gerentes de produção e os supervisores eram responsáveis pelo atendimento das especificações. Artesãos habilidosos e supervisores eram utilizados no treinamento de operários não capacitados e na verificação dos resultados de seu trabalho. Nas fábricas pequenas, o proprietário também era o artesão mestre, assim ele determinava a execução das tarefas, efetuava o treinamento e fazia o controle. Conforme o aumento da habilidade e experiência dos operários, ele diminuía a frequência das inspeções. Era raro, nessa época, a presença de um departamento dirigido à qualidade no organograma das empresas (GARVIN, 1992, p. 6-7).

Segundo Garvin (1992, p. 12), até este momento, com a produção em pequena quantidade, os ajustes eram manuais e de acordo com o conjunto a ser fabricado. A inspeção era informal e efetuada após o produto pronto para assegurar o funcionamento, a qual passou a ser necessária com o aumento do volume da produção e a conseqüente necessidade de peças intercambiáveis, principalmente para fabricação de máquinas e equipamentos. Esse processo exigia um grande grupo de mão-de-obra qualificada, tornando-se caro e demorado. O preço geralmente ficava acima do poder aquisitivo médio e o próprio governo federal não tinha condições de comprar grandes quantidades de armas de alta qualidade, a baixo custo. Essas pressões deram origem ao que se conhece como o sistema norte-americano de produção: a utilização de maquinário, de finalidade especial, para produzir peças que podiam ser trocadas umas pelas outras, seguindo uma seqüência preestabelecida de operações.

Do ponto de vista do controle da qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios que possibilitavam a repetição das operações com exatidão e precisão garantindo um alto grau de intercambiabilidade (JURAN, 1991, p.96).

A inspiração teórica de todo esse processo foi o movimento idealizado pelo engenheiro norte-americano Frederick W. Taylor conhecido como administração

científica. Com base na separação do planejamento que ficava a cargo dos gerentes e engenheiros, e da execução que era responsabilidade dos supervisores e operários, o movimento mudou radicalmente os métodos gerenciais. Este sistema, inicialmente aplicado aos departamentos de produção da fábrica, obteve êxito surpreendente quanto ao aumento da produtividade e logo foi adotado por muitas empresas norte-americanas. Mais tarde, seus seguidores estenderam o conceito ao setor de serviços. No entanto, em pouco tempo, o sistema taylorista alterou o equilíbrio anteriormente existente entre qualidade e produtividade.

Com a ênfase dada à produtividade pela alta gerência, os supervisores e operários relegavam a qualidade a segundo plano. Para reverter o quadro, os altos executivos reagiram e mudaram a organização das empresas; transferiram os inspetores das áreas de produção para um departamento central de inspeção com chefia própria e, para garantia maior da independência, o inspetor chefe se reportava diretamente ao gerente da fábrica ou ao vice-presidente industrial. Assim, os departamentos de inspeção acabaram se transformando nos propulsores da qualidade na primeira metade do século XX até se transformarem nos atuais departamentos da qualidade (GARVIN, 1992, p. 25-40).

No setor de serviços, o enfoque foi menos sistemático. As empresas de serviços confiaram mais na supervisão que em sistemas formais de inspeção e testes. Com a cautela de adotar o sistema proposto por Taylor, os resultados de produtividade demoraram mais para aparecer neste setor. Por outro lado, as empresas de serviços evitaram muitos dos problemas relativos à implantação da qualidade vividos pelo setor de manufatura (GARVIN, 1992, p. 43).

Longo (1995, p. 3) diz que são fundamentais as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas que formam um sistema de caracterização técnica, política e cultural das empresas. Tem também, como seu interesse básico, o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e mercado, com vistas à sobrevivência das empresas, levando-se em consideração a sociedade competitiva atual.

1.1.2 A Revolução do Japão

Segundo Garvin (1992, p.213), o evento mais importante do pós-guerra foi a revolução japonesa na qualidade, abrindo caminho para que o Japão se tornasse uma superpotência econômica. Como as conquistas militares haviam falhado e eram desprovidas de riquezas naturais, a forma japonesa de alcançar a grandeza foi importar matérias-primas, processá-las para criar bens acabados e vendê-los. O maior obstáculo, porém, era a fama de baixa qualidade dos produtos japoneses.

Nos anos 50, o controle de qualidade estatístico tornou-se moda nas fábricas japonesas. Foi dada grande ênfase na inspeção no processo produtivo, mas logo perceberam que a garantia de qualidade precisava ser implementada no início do estágio de desenvolvimento de um novo produto e isto significava envolver todos os empregados no controle da qualidade. Na década de 50, houve um trabalho de divulgação na mídia de massa de cursos sobre Círculos de Controle de Qualidade (CQ) para atingir os capatazes e líderes de grupos espalhados pelo país e que não tinham o hábito de estudar. Mesmo assim, houve a necessidade de incentivos para atrair simpatizantes, promovendo conferências anuais. Um diferencial do Japão foi o investimento na educação para todos os níveis e em longo prazo, introduzindo a qualidade na cultura japonesa (GARVIN, 1992, p. 220).

A revolução japonesa, na qualidade, trouxe grandes benefícios para os consumidores americanos, enquanto causava prejuízo em outros setores da economia do país iniciando assim, uma resposta dos EUA para o comércio japonês: restringiram as importações por meio da instituição de cotas, de legislação e de processos penais e cíveis, além de apelos do tipo "*Buy American*" ("compre produtos americanos"); incentivo ao trabalho sem erros "fazendo certo da primeira vez"; treinamento de supervisores nos métodos estatísticos estimulados por um programa de televisão denominado "se o Japão pode, por que não podemos?"; empreendimento das melhorias de qualidade projeto a projeto e incentivando o envolvimento da alta gerência no movimento da qualidade. A resposta norte-americana nos anos 70 e 80 não foi suficiente, pois não contribuiu para melhorar a competitividade dos EUA em termos de qualidade. O investimento em uma propaganda "antinipônica" e política protecionista implementado em seu mercado

demonstrou-se inadequado, pois não foi acompanhado de treinamento gerencial para a nova realidade (GARVIN, 1992, p. 237).

1.1.3 O Despertar da Europa

Segundo Green (1995, p. 29), na década de 80, a Europa foi descobrindo que, em termos de qualidade, estava anos atrás dos Estados Unidos e mais ainda atrás do Japão. Empresas gigantes como a Ciba-Geigy Ltda, de repente foram pressionadas por empresas americanas como a Milliken a adotarem práticas de TQM (*Total Quality Management*) para continuarem como fornecedores. Acreditando em sua tradicional qualidade, muitas empresas nunca haviam pesquisado junto a seus clientes quais eram suas necessidades de produtos e serviços, perdendo parte de seu mercado para a Ásia. O desenvolvimento de novos produtos chegava a dois anos de demora para a aprovação pelas autoridades governamentais.

A preocupação dos europeus era a qualidade final e o cliente pagava o preço atrelado a essa qualidade. Mas a brutal concorrência decorrente da queda das barreiras comerciais mostrou que o símbolo "*Made in Europe*" já não tinha mais o mesmo efeito. Outros países faziam produtos com qualidade suficiente, ou superior, com preços muito mais baixos (GRENN, 1995, p. 30).

Segundo Green (1995, p. 98):

Um estudo realizado pelo professor Daniel T. Jones da Cardiff Business School da Inglaterra para o *Massachusetts Institute of Technology* em 1989, comprovou que, a maioria das empresas européias, apresentava uma defasagem enorme em relação aos padrões internacionais. Comparando fábricas de automóveis, concluiu que os fabricantes ainda não haviam aprendido o segredo para aumentar a qualidade e ao mesmo tempo reduzir os custos. Em média, uma fábrica européia levava o dobro do tempo para produzir um automóvel com 62% a mais de defeitos que os japoneses. O problema estava nos métodos e processos obsoletos que se tornaram excessivamente caros e ultrapassados. Normalmente, as empresas contratavam inspetores para atuarem na revisão final do produto enquanto, a abordagem preventiva da TQM japonesa, mostrou que a revisão em todas as etapas do processo reduz os custos de 20% a 50%.

Segundo Green (1995, p. 31), as primeiras empresas européias a entrar na onda do TQM (*Total Quality Management*) foram as que primeiro tiveram que enfrentar a concorrência japonesa. Mas, embora a discussão sobre a qualidade fosse debatida com a alta administração, a implantação era delegada aos níveis mais baixos que utilizavam técnicas meramente copiadas do estilo japonês, deixando a substância de lado. Não havia um programa de qualidade ou controle de resultados, não atingindo, portanto, os objetivos requeridos. As poucas empresas que tiveram êxito foram as que tinham fortes relações comerciais com o Japão o que as forçava a fornecer produtos de melhor qualidade.

Em 1988, os presidentes de 14 das principais empresas formaram a *European for Quality Management (EFQM)* para promover as técnicas de TQM (*Total Quality Management*) dos diversos países da Europa. Incorporaram o treinamento em qualidade nos currículos das faculdades de administração e em 1992 distribuíram o prêmio *European Quality Award* (prêmio europeu da qualidade), do qual o vencedor foi a Rank Xerox (GREEN, 1995, p. 48)

Em 1987, havia iniciado o movimento de conscientização dos padrões mínimos de qualidade conhecidos como ISO 9000, defendidos pela *International Organization for Standardization*, sediada em Genebra. Esse guia foi adotado como meio de harmonizar as diversas normas técnicas das 12 nações membros especificando o projeto, a fabricação, a logística e outros controles relacionados com qualidade nos produtos e serviços. A premissa era a confiabilidade pela consistência, por meio da instalação de mecanismos que assegurassem a rotina estabelecida. Equipes internas verificam se os procedimentos eram seguidos desde a aquisição até projeto e treinamento, quando então, eram avaliadas por auditorias independentes que forneciam um certificado de cumprimento aos requisitos estabelecidos (GREEN, 1995, p. 62).

No Brasil, as primeiras normas ISO 9000 foram publicadas para as empresas em 1987 respondendo às necessidades das empresas compradoras da Comunidade Européia que, na época, estava eliminando suas barreiras comerciais. Estas normas também vieram ao encontro das aspirações de outros países, dada a multiplicidade de normas existentes no que se refere à qualidade (CARVALHO, 1996, p. 47).

Assim, a norma ISO 9000 acabou transformando-se em uma barreira

comercial, por tornar-se praticamente obrigatória para que as empresas vendessem no mercado comum europeu de 1993 em diante, fazendo com que este sistema fosse difundido mundo afora. E embora tenha colaborado para a melhoria significativa da qualidade, há críticas ao sistema como: a ausência da preocupação com a satisfação do cliente; visa à qualidade do produto e não à eficiência do processo, e não garante a qualidade total. De qualquer forma, as empresas européias não poderiam ficar esperando pela melhoria dos padrões da qualidade sem uma ação e a ISO 9000 é hoje uma norma adotada em todo o mundo, servindo pré-requisito em termos de inserção competitiva no mercado internacional (CARVALHO, 1996, p. 83).

1.1.4 Qualidade Total no Brasil

No Brasil, no final dos anos 80, o Governo Federal lançou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, com objetivo de melhorar os níveis de produtividade e qualidade dos produtos e serviços da indústria nacional. Entretanto, a grande explosão do movimento pela qualidade teve maior impulso com a abertura da economia nacional, no início da década de 90.

Segundo Estevão (2000, p. 89), em 1990, o governo Collor, ao decidir acabar com a política de substituição de importações que conduziu a uma proteção total da indústria nacional, solicitou um estudo sobre a competitividade da economia brasileira. Este estudo chegou a várias conclusões dos quais se destacam:

- a) Instalações industriais – o Brasil estava relativamente bem posicionado com um bom e renovado grupo de instalações industriais com capacidade ociosa de produção;
- b) Competitividade – como um todo, a economia brasileira tinha baixíssima competitividade, fundamentalmente decorrente da ineficácia gerencial.

Computados os desperdícios com transporte, estocagem, retrabalho, entre

outros, o Brasil perdia, por ano, 41 bilhões de dólares pela falta de qualidade.

Para que o Brasil progredisse na eficácia gerencial, havia a urgência de promover um movimento de alerta e apoio aos empresários brasileiros para que estes promovessem a qualidade em suas empresas. Assim surgiu o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), um programa bem elaborado que demandava pequeno investimento e consistia em o governo promover um grande movimento das empresas e instituições na direção da excelência empresarial. Como ferramentas, concluiu-se que, para o aprimoramento gerencial, as normas da série ISO 9000 elaboradas pelo Comitê Técnico TC 176 – *Quality Management and Quality Assurance* seriam utilizadas. Para tê-las disponíveis, era necessário torná-las normas brasileiras. A ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas criou então seu 25º Comitê, o ABNT/CB-25 – Comitê Brasileiro da Qualidade, para cuidar do tema e difundir os conceitos da qualidade para a sociedade brasileira, iniciando sua operação em 1992 (ESTEVÃO, 2000, p. 102).

1.2 CONCEITO DE QUALIDADE

A palavra qualidade tem um amplo significado e, por isso, dá margem a inúmeras interpretações. Para uns, representa a busca da satisfação do cliente. Para outros, além da satisfação do cliente, engloba a busca da excelência para todas as atividades de um processo.

Alguns indicadores de qualidade podem ser inerentes a produtos e serviços no âmbito de uma organização. Por exemplo, pode-se citar a eficiência, a eficácia, o respeito ao interlocutor, a ética no tratamento de informações e do público, a veracidade das informações transmitidas, a rapidez no atendimento.

De fato, a qualidade pode ser um significativo fator de transformação no modo como a organização se relaciona com seu público-alvo, agregando valor aos serviços a ele destinados. Pode-se dizer que o termo “qualidade” faz parte do

grupo de palavras com múltiplos significados, cabendo às organizações identificar os atributos da qualidade física dos seus produtos e serviços do ponto de vista dos seus usuários.

1.3 CONCEITO DE QUALIDADE TOTAL

Qualidade Total significa, antes de tudo, mudança com a nova forma de ver o cliente e buscar satisfazer as suas necessidades. Diante dessa premissa, toda organização ou empresa deve buscar a harmonia entre suas partes e envidar todos os esforços para produzir dentro das reais medidas e do gosto do cliente.

Qualidade Total é um processo de transformação das medidas rígidas praticadas pelas organizações tradicionais de adaptação ao ambiente e atentas às mudanças de cenário.

As organizações que pretendem atrair a atenção da sua clientela precisam rever seus processos internos buscando adotar essa filosofia que tem como princípio a qualidade de fazer as coisas da melhor maneira. Qualidade é uma mudança de comportamento que imprime um novo estilo de trabalho e de vida voltado para a satisfação das pessoas.

Para Ribeiro (1994, p. 23), a obtenção da Qualidade Total só é possível por meio de uma visão sistêmica de todos os agentes envolvidos em qualquer processo produtivo. São eles:

- O próprio cliente;
- O acionista;
- Os fornecedores;
- Os empregados, que são os agentes responsáveis em produzir e fornecer a qualidade que o cliente deseja, merecendo, portanto, que a empresa tenha política de recursos humanos bem desenvolvida;
- E a comunidade

As diretrizes empresariais visam a orientar a empresa para o futuro, e melhorar a competitividade da organização, por meio de um plano estratégico oriundo das necessidades dos clientes e de melhorias permanentes dos processos. O sucesso destas diretrizes se consolida quando é alcançado o ponto de equilíbrio

na relação entre os agentes citados acima, todos mantendo relacionamento de qualidade entre eles.

A essência do conceito de qualidade está em ser este elo entre duas partes que, quando falamos de produtos ou serviços pode ser o conjunto de suas características que promove a aliança, a comunhão entre produtos ou serviços e seu consumidor. Podemos levar esta idéia do conceito de qualidade para nossa vida pessoal e seremos levados a entender que relacionamento com qualidade é aquele relacionamento ajustado, adequado, que satisfaz as partes e as torna felizes.

Segundo Albrecht (1992, p.24), proporcionar Qualidade Total em serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários. Portanto, o que se percebe com esta definição é que não se limita apenas aos clientes externos. A Qualidade Total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administração. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem.

Para Berk (1997, p.19), outro conceito fundamental da Qualidade Total é que os empregados devem estar envolvidos e ter poderes. O envolvimento do empregado significa que cada empregado está envolvido com a operação do negócio e desempenha um papel ativo no sentido de ajudar a empresa a atingir suas metas. A delegação de poderes ao empregado significa que os empregados e a administração admitem que muitos obstáculos para o atingimento de metas organizacionais podem ser superados por empregados equipados com ferramentas e autoridade necessária para fazê-lo.

Além da delegação de poderes a sinergia das equipes constitui uma forma eficaz de solucionar problemas e desafios enfrentados pela melhoria contínua. Esse conceito se concentra na identificação de falhas nos processos administrativos e de produção que podem comprometer os rendimentos esperados. É a eliminação dessas deficiências do processo que prevenirá defeitos futuros. Não deve ser tentado em grande escala, mas buscado em passos pequenos,

ampliáveis, administráveis.

A Administração da Qualidade Total não é uma cura instantânea para os problemas de qualidade de uma empresa. Sua implementação é feita por meio de um processo e não de um programa. Uma iniciativa de implementação de Qualidade Total tem um começo, mas se realizada corretamente, não terá fim, pois o processo de melhoria continua indefinidamente.

1.4 QUALIDADE TOTAL – DE DENTRO PARA FORA

O processo de implantação da Qualidade Total deve ser entendido como uma forma de aprendizado que tem por objetivo promover uma mudança planejada na organização conduzindo-a para o planejamento e o controle da qualidade com o envolvimento de todas as pessoas orientadas para a satisfação do cliente. Segundo O'Donnell (1997, p. 19), é necessário trabalhar de maneira mais profunda nos alicerces da nossa visão de mundo. A palavra "organização" significa uma coleção de órgãos. Nesse sentido, cada indivíduo é uma organização. Assim, não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos, se o componente humano se encontra perdido e confuso. Valores como a sensatez, a visão, a sensibilidade, a cooperação, a efetividade, o respeito e a auto-administração, necessários para tal excelência, têm de ser trabalhados de dentro para fora do indivíduo. Da mesma forma que aplicamos programas de Qualidade Total, temos que olhar para dentro do ser a fim de elaborar a própria missão pessoal, as metas e os valores a serem atingidos.

Afirma O' Donnell (1997, p.34):

O ser humano é o começo, meio e o fim de qualquer processo de transformação. Unindo as forças e os atributos internos, ele é capaz de se levantar quando necessário para reverter situações graves. Se permanecer dividido e fragmentado internamente, a possibilidade de se levantar e lutar com determinação, é remota.

1.5 TRABALHO EM EQUIPE

O ser humano sempre foi treinado para competir. Competir na escola pelos primeiros lugares, competir em atividades esportivas, ou seja, seguir sempre competindo na vida. A competição estimula a sempre se dar o melhor para atingir objetivos, mas geralmente isso se dá de forma individual, no entanto o segredo do sucesso é saber trabalhar em equipe. Assim, quando se inicia a vida profissional, trabalhar em grupo é uma coisa normal que se mal administrada tenderá ao fracasso.

O fato de encarar os membros de uma equipe como concorrentes, com o objetivo de se sobressair, pode prejudicar outras pessoas, informações importantes não serem repassadas, novas técnicas de trabalho não serem disseminadas, enfim o prejuízo será de todos.

Ao invés de competir um contra o outro, os membros de uma equipe devem aprender a competir juntos, apoiar, estimular e vibrar com as conquistas do grupo. É preciso aprender a trabalhar em equipe.

O funcionamento de uma equipe, entre outras coisas exige:

- **Objetivos:** Não há trabalho em equipe sem objetivos comungados por todos os membros do grupo, ou seja, os objetivos devem ser claros, compreendidos e aceitos por todos.
- **Motivação:** O nível de interesse e entusiasmo pelas atividades do grupo é o termômetro que mede o desenvolvimento e o progresso do grupo. Aspectos como o tempo destinado às atividades, envolvimento nos problemas, participação espontânea, frequência, ausências, saídas antecipadas, revelam se a equipe está motivada ou não.
- **Comunicação:** Comunicação entendida como desenvolvimento da capacidade de se expressar, mas antes de tudo, o ouvir o outro. Conseguir partilhar ou expressar suas idéias e opiniões sem se machucar ou machucar os outros. A comunicação deve ser espontânea, sem bloqueios ou receios.
- **Processo decisório:** Decisões unilaterais ou autoritárias enfraquecem a unidade e o espírito de equipe. O ideal é que o processo decisório seja alcançado por consenso, em que todos manifestam seus pensamentos, mas aceitam, respeitam e apóiam a decisão do grupo.

- **Relacionamento:** A harmonia favorece um ambiente de irrestrita cooperação, isto não significa ausência total de divergências ou conflitos, o que realmente faz a diferença é a forma de como estes são tratados. Entender que cada pessoa é diferente da outra é a grande riqueza do grupo desde que adequadamente trabalhada. Todos são diferentes, mas precisam ser tratados com igualdade e respeito. Cada um precisa se sentir importante dentro do grupo.
- **Liderança:** O sucesso da equipe passa pela liderança. A vida em grupo passa por tantas fases e momentos que seus integrantes sempre poderão estar em situação de assumir uma posição de liderança. Isso vai depender da dinâmica do grupo, da situação de cada participante, de sua personalidade e de sua qualificação.
- **Inovação:** A rotina, a inexistência de novas idéias e de mudanças nos procedimentos são desestimulantes e desmotivadoras, principalmente na vida em grupo. Quanto mais se estimular a criatividade, mais idéias surgirão e junto com elas, mais motivação e inovação. A inovação funciona como elemento renovador das vontades de cada membro em dar continuidade ao trabalho de equipe.

Segundo O' Donnell (1997, p.34), "o esforço para criar equipes interdepartamentais freqüentemente fracassa, porque os integrantes se comportam como jogadores de pôquer, onde ninguém revela suas cartas para ninguém". Essa parceria entre os integrantes de uma empresa torna-se essencial para a busca de um objetivo comum em prol da instituição, que ao lançar a carga de confiança adequada a cada um de seus integrantes, observará resultados obtidos com essa integração.

Para O'Donnell (1997, p.26), o que rouba a capacidade de uma organização de crescer, superar a estagnação, assim como a recessão, é o estado dos relacionamentos internos da empresa. Conflitos interdepartamentais e interpessoais, jogos de poder e arrogância, apego ao passado e outros fatores bastante humanos são capazes de acabar com países inteiros, quanto mais com organizações. Muitas vezes as "guerrinhas" são de ordem pessoal. Normalmente, uma série de fatores contribui para gerar essa situação entre duas pessoas: mal entendidos, visão de defeitos, ciúme, apego, rivalidade, familiaridade; decepção,

engano. Os lances dessa batalha são diretos, na forma de discussões e bate-bocas; ou indiretos, na forma de críticas, fofocas, usando terceiros para semear a discórdia. Frequentemente, o problema de duas pessoas chega a formar dois blocos antagônicos, que levam ao precipício e à morte a organização inteira.

1.6 FINALIDADE DA QUALIDADE TOTAL

Qualidade Total tem a finalidade de satisfazer simultaneamente todas as partes que constituem uma organização ou empresa, funcionários como um todo, desde o mais simples até o alto executivo e seu clientes, por meio do atendimento de suas necessidades e demandas.

É um processo de transformação da empresa ou organização tradicional para organizações adaptativas, flexíveis, sempre tendo em vista as mudanças que ocorrem a cada segundo e as tendências do meio ambiente, pois o processo de qualidade total não tem fim, depois de começado tem que ser sempre aperfeiçoado, sempre há como melhorar.

1.7 GERÊNCIA PARTICIPATIVA

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 mobilize todos os componentes da Instituição, os quais estão envolvidos com o resultado positivo ou negativo do serviço desempenhado, gerando um grau de responsabilidade e decisão na sua execução. O objetivo principal é conseguir o efeito “sinergia”, em que o todo é maior que a soma das partes.

Este princípio da Qualidade Total tem como pré-requisito essencial uma total permeabilidade no fluxo de informações da empresa que é gerido por pessoas. Todos devem assimilar o negócio, o serviço, a missão, os objetivos, e planos estratégicos da Instituição. A participação no processo de definição desses tópicos é a melhor forma de assegurar o compromisso com a execução.

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 nosso cliente sejam eles internos e/ou externos.

Para Berk (1997,p.108-109), os empregados devem ser envolvidos e ter autoridade.

Envolvimento do empregado quer dizer que cada indivíduo é considerado um ser humano único e todos são responsáveis individualmente por contribuir para que a organização atinja suas metas. Significa que a contribuição de cada empregado é solicitada e valorizada pela administração, que tanto os empregados quanto a administração reconhecem que cada trabalhador está engajado na condução dos negócios.

Delegar poderes quer dizer que além de envolver os empregados na condução dos negócios, os empregados e a administração reconhecem que muitos problemas ou obstáculos para o atingimento das metas organizacionais podem ser identificados e resolvidos pelos empregados. Aos empregados, isso significa que a administração reconhece essas habilidades e que oferece aos empregados ferramentas e autoridade necessária para melhorar continuamente seu desempenho.

1.8 A QUALIDADE TOTAL PESSOAL

Segundo Moran (2000), a Qualidade Total não começa nas organizações, mas nas pessoas, quando elas decidem mudar, evoluir, melhorar e valorizar-se.

A Qualidade Total acontece quando cada um vai evoluindo, modificando a sua percepção, as atitudes, suas formas de relacionamento e suas ações, conseguindo mais paz, equilíbrio, integração, sabedoria e realizações.

A Qualidade se dá no processo de mudança para tornar as pessoas mais honestas em todas as dimensões da vida,quando são coerentes no que pensam,

expressam e realizam; quando se valorizam, se apóiam mesmo com suas deficiências.

Já se avançou bastante na percepção de que é preciso mudar para enfrentar os desafios profissionais e pessoais numa sociedade altamente exigente e competitiva. Mas ainda falta a muitas pessoas a experiência de poder ir muito além das mudanças propostas pelas organizações e dos conceitos de produtividade profissional explicitados nos princípios da Qualidade Total. Cada um pode fazer sua própria reengenharia, seu processo de mudança, de integração, de certificação. Pode ser desenvolvido maior poder pessoal, maior prazer de viver, as pessoas tornarem-se mais ricas em todas as dimensões, mais realizadas e produtivas socialmente.

É uma tarefa simples e complexa, que se realiza, passo a passo, ao mesmo tempo em que se aprofunda e se amplia ao longo de toda a vida. Cada um tem as condições e os instrumentos para fazer seu próprio processo de mudança, de caminhar para a Qualidade Total Pessoal.

O processo de Qualidade Total Pessoal começa com o desejo real de mudança. Esse desejo se expressa na aceitação profunda de todos os aspectos relativos ao presente e ao passado, o que foi possível avançar e compreender, quais os problemas que não foram possíveis de se enfrentar.

Esse processo de evolução se dá no monitoramento de cada momento, aceitando plenamente todas as informações próprias e de outras pessoas; procurando a integração, a percepção, a comunicação e a ação, ou seja, agir de forma mais coerente e honesta a partir do que se é percebido e do que se expressa.

1.9 TÉCNICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Atualmente, é essencial que todas as empresas, independente de sua localização geográfica, obtenham melhorias contínuas e significativas de qualidade e produtividade, já que estas passaram a ser vistas como critério competitivo no mercado.

Esses sistemas e técnicas visam à melhora de processos dentro da empresa, para que assim se obtenham produtos de qualidade e conseqüentemente clientes satisfeitos, podendo assim garantir a sobrevivência da empresa nesse mercado competitivo.

A seguir são abordadas algumas das principais técnicas de qualidade utilizadas pelas empresas.

1.9.1 Just-in-time

O just-in-time, segundo Bezerra (1990), é considerado mais do que uma técnica de administração da produção, ele é tido como uma completa filosofia de gestão, pois abrange também a administração de materiais, gestão da qualidade, arranjo físico, projeto do produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos.

Essa filosofia pode ser descrita como produção sem estoques, eliminação dos desperdícios, manufatura de fluxo contínuo, esforço na resolução de problemas e melhoria contínua dos processos.

Para o just-in-time se concretizar dentro da empresa, ela necessita de algumas ferramentas, as quais são:

a) Célula de Manufatura - consiste em um agrupamento de máquinas que fabricam uma determinada família de peças de processos similares, sem possuir estoque intermediário, com a operação de pessoas responsáveis pela produção e qualidade. Essas células possuem as seguintes características:

- trabalham com estoques mínimos;
- equipamentos próximos;
- produção conforme demanda;
- identificação com o resultado;
- operador multifuncional;
- qualidade na fonte;
- organização;
- limpeza;
- visualização dos pontos de trabalho;
- orgulho pelo trabalho de seus operadores.

b) Kanban - consiste em um simples sistema de informação que possui como objetivo principal sincronizar a montagem com as células com a utilização de cartões. Com isso, a preocupação é somente fazer o que está sendo consumido, evitando assim o acúmulo de estoques. Com esse sistema, os operadores têm conhecimento do consumo das peças por eles produzidas, sabendo assim quando podem produzi-las, para evitar o aumento de estoque em processo. Enfim, com o Kanban, são os próprios operadores que tomam a decisão e executam a ação para a produção.

c) CEP – Controle Estatístico do Processo - consiste em uma ferramenta que auxilia o operador a controlar o seu próprio trabalho, identificando estatisticamente se um processo é capaz ou não e se existe nele algum tipo de variação, seja ela natural ou causal. A variação natural apresenta diferenças naturais que podem ocorrer em um processo produtivo, no qual as dimensões do produto produzido irão oscilar dentro da média previamente estabelecida e que podem ser percebidas com a ajuda do controle estatístico. A variação causal apresenta diferenças que ocorrem por alguma causa em que as dimensões do produto tendem a ser maiores ou menores que a média previamente estabelecida, as quais forçam o operador a parar o equipamento para que sejam evitados refugos de produtos.

d) Set-up - consiste no tempo que se consome (se perde) na preparação das máquinas como, por exemplo, na troca de ferramentas, entre a produção de um lote e outro. Para melhor eficiência do just-in-time na empresa, deve-se ter o menor tempo de set-up possível, pois quanto menor for esse tempo, menor será o estoque de material em processo, além de a empresa ganhar maior flexibilidade no atendimento de seus clientes.

e) TPM – Manutenção Produtiva Total - visa a eliminar os desperdícios por meio da interação entre pessoas e equipamentos, anulando assim as quebras de máquinas, os defeitos nos produtos e o número de acidentes. O TPM tem como objetivo integrar os operadores com suas máquinas, chegando num ponto em que eles cuidam das máquinas que operam como se fossem deles,

diminuindo a frequência de quebras de máquinas, e conseqüentemente a parada de células de produção, pois a quebra de uma máquina pode acarretar a parada de toda uma célula ou de uma empresa inteira.

f) APG – Atividades de Pequenos Grupos - com a implantação do just-in-time alguns problemas que estavam invisíveis começam a aparecer, os quais devem ser tratados o mais rápido possível, para que a empresa não perca qualidade e produtividade, e conseqüentemente clientes. Por isso, formam-se os AGPs, que são grupos de trabalho, geralmente abrangendo pessoas de uma mesma área da empresa, que se reúnem para identificar problemas, analisar suas causas e aplicar soluções.

g) Kaizen - consiste em um processo que incentiva as pessoas a melhorar cada vez mais o seu trabalho, deixando de se conformar em fazê-lo sempre de uma mesma maneira. Esta é uma tarefa difícil, pois é difícil fazer com que as pessoas realizem constantes melhorias em seu trabalho, por isso as chefias imediatas devem saber incentivar os funcionários a participarem, pois se eles sentirem que podem participar e contribuir com suas idéias, certamente eles participarão.

1.9.2 MRP (Material Requirements Planning)

De acordo com Corrêa e Gianesi (1996), o MRP é um sistema de administração da produção de grande porte, que visa ao cálculo das necessidades de materiais, o qual é viabilizado pelo uso do computador.

Seus principais objetivos são determinar as compras e produção de itens somente nos momentos e quantidades necessários, permitindo assim o cumprimento dos prazos de entrega aos clientes com formação mínima de estoques.

Esse sistema é mais adequado a empresas que possuem seus objetivos prioritários relacionados com cumprimentos de prazo e redução de estoques, já que em um mercado altamente competitivo, é de extrema importância o

cumprimento dos prazos de entrega e a diminuição dos altos custos da manutenção de estoques.

1.9.3 Ciclo PDCA

De acordo com Paladini (1994, p.136), o PDCA é um método gerencial para a prática do controle, utilizado para desenvolver níveis mais altos de resultados nos processos. Em processos repetitivos, que constam de itens de controle em que as metas são faixas padrão, é utilizado para a manutenção dos resultados como: qualidade-padrão; custo-padrão; prazo-padrão, etc. Esta forma é mais usual nos níveis mais operacionais. Conforme o nível hierárquico vai subindo, é mais intenso o uso do PDCA nas melhorias para estabelecer novos níveis de controle. Para o autor, o caminho do sucesso para manter a melhoria contínua nos processos é conjugar os dois tipos de gerenciamento. Melhorar continuamente um processo significa melhorar continuamente os padrões técnicos, de equipamentos, de materiais, de procedimentos, de produtos, entre outros, que correspondem a uma nova meta, um novo nível de controle que pode significar a sobrevivência da empresa.

O ciclo é composto de quatro fases básicas de controle:

a) planejar (Plan): Consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e estabelecer o caminho para que as metas sejam atingidas, ou seja, estabelecer a “diretriz de controle”;

b) executar (Do): Consiste na exata execução das tarefas previstas no plano e coleta de dados para verificação dos processos. Para o PDCA de Manutenção, exige-se um eficiente treinamento para os executantes baseado nos procedimentos padrão.

c) verificar (Check): Comparam-se os resultados alcançados com a meta planejada a partir dos dados coletados.

d) atuar corretivamente (Action), no caso de estar tudo normal, mantêm-se os atuais procedimentos prosseguindo com a mesma faixa-padrão. No caso de anomalias, salvo quando já exista um procedimento determinado, deve-se comunicar imediatamente ao superior para que ações corretivas sejam tomadas.

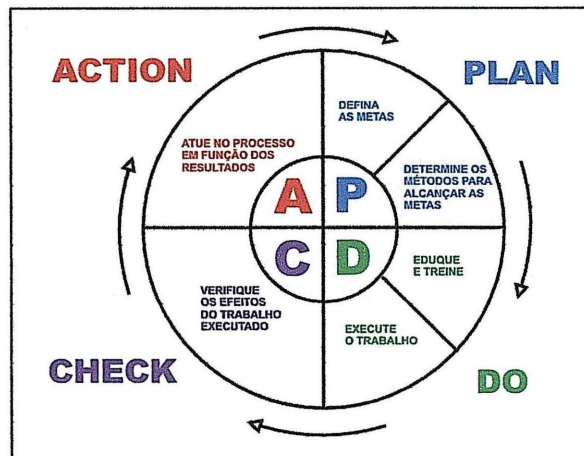


Figura 1 – Ciclo PDCA

1.9.4 Programa lua e sol

Para Marques (1997, p. 57), esta técnica é utilizada em Programas de Gestão de Qualidade, tendo como finalidade incentivar o pessoal a desenvolver trabalhos que melhorem a qualidade em sua vida, e qualidade na sua vida profissional. Proporcionando que o ser humano possa desenvolver seu senso crítico tanto no âmbito familiar como no profissional. Sua utilização leva o ser humano a encontrar a forma adequada para a sua qualidade de vida e a melhoria no relacionamento com os membros da empresa.

Este programa tem por objetivo realizar uma transformação na vida do ser humano para que conduza seu espaço de forma harmoniosa e dócil para consigo e para com seu semelhante, e com a natureza, melhorando o seu bem-estar, sua moralidade, para que obtenha o sucesso desejado de forma honesta (MARQUES, 1997, p. 69).

O Programa “Lua e Sol” tem por objetivo:

- Melhoria na qualidade de vida, no trabalho e no atendimento aos clientes internos e externos;
- Melhoria no relacionamento com o seu ambiente interno e externo;
- Educar para a humanidade;
- Redução dos gastos desnecessários e prevenção de acidentes;
- Valorizar auto-estima de equipe de trabalho;

- Criar espírito de equipe, criar a cultura da limpeza, a criatividade e a organização;
- Elevar a participação das equipes de trabalho, no intuito de buscar melhorias contínuas;
- Melhorar o relacionamento entre as equipes de trabalho e a organização.

Cada letra tem um significado que na conduta do profissional e do ser humano identifica-se da seguinte maneira:

L – LIDERANÇA

U – UNIÃO

A – AMIZADE

E – ÉTICA

S – SEGURANÇA

O – ORDEM

L – LIMPEZA

LIDERANÇA

De acordo com Marques (1997, p. 71), todo indivíduo pode desenvolver sua técnica de liderança. Para participar do programa, o indivíduo deve policiar-se, deve mudar seus hábitos, corrigindo erros que pratica no dia-a-dia. O líder deve buscar conhecimento de si e dos membros de sua equipe, para delimitar seu caminho e proporcionar um ambiente de trabalho confiável, com dignidade, amizade, responsabilidade.

O líder descobre formas que unem o grupo para que possam alcançar o objetivo estabelecido pela organização, que é atingir a qualidade que satisfaça os desejos e anseios do cliente. Um líder na empresa deve dirigir a equipe, e para que isso ocorra, deverá:

- Ser capaz de compreender o quadro geral (além de sua função);
- Ser suficientemente criativo para visualizar um modo melhor de fazer as coisas;
- Ter alto nível de energia;
- Ser capaz de trabalhar com eficácia em um ambiente do grupo de colegas;

- Estar disponível para participar de reuniões;
- Encarar a indicação para a equipe como um prêmio.

UNIÃO

Marques (1997, p. 73) explica que não há condições de a empresa atingir o sucesso se não houver união do homem para com seu semelhante. Assim, a criação de uma equipe de trabalho deve estar ancorada na união entre os funcionários, seguindo o mesmo objetivo, comungando as mesmas idéias, procurando desenvolver metodologias que levam à qualidade do setor produtivo e pessoal.

Para Goldberg (1994, p. 59):

A união é indispensável para que a sinergia seja alcançada. Os membros de um verdadeiro Time desenvolverão respeito, consideração e amizade por seus companheiros, de modo que possam compartilhar responsabilidades, trabalhar juntos e suportar melhor as pressões geradas por fatores internos e externos ao Time.

AMIZADE

Segundo Marques (1997, p.77), a equipe deve ser formada, e implantar a amizade mútua, que é conquistada pelo respeito e pela confiança entre os participantes, não havendo rivalidades entre os departamentos, e sim amizade em toda a empresa.

Para atingir este ponto positivo no programa de qualidade, cada responsável deve conduzir seu grupo amigavelmente, ponderando suas palavras, tratando todos igualmente.

ÉTICA

Conforme Marques (1997, p. 80), o homem para ser líder deve trabalhar em parceria com a equipe formando uma verdadeira amizade, possuindo características éticas pessoais de honestidade. Deve buscar a ética profissional, a ética do relacionamento humano, de cidadão honrado, rever seus princípios de tal

forma que jamais prejudique um membro de sua equipe e outro ser humano, construindo um ambiente sadio e harmonioso.

SEGURANÇA

Para Marques (1997, p.84), o homem, devido à globalização, tem medo de perder o emprego; a empresa deve proporcionar segurança ao trabalhador, segurança de que amanhã ele estará empregado. Também deve proporcionar segurança nos equipamentos, adequando para que ele desenvolva suas atividades corretamente, ele deve se sentir seguro na empresa. A empresa deve demonstrar que confia em seus grupos de trabalhadores, evitando sempre que possível a demissão por motivos banais.

Segundo Marques (1997, p.85), esta atitude gera insegurança e medo nos funcionários, interferindo no andamento do setor de produção e na qualidade dos produtos fabricados. Os clientes analisam tudo e por isto pode-se até perder bons clientes por interpretarem que a empresa que freqüentam é instável e mal administrada.

Ao atender as dificuldades que seu funcionário tiver mesmo que seja fora da empresa, no âmbito familiar, dependerá de toda a sua força para que a empresa possa atingir seus objetivos e a melhoria da qualidade fluirá naturalmente (MARQUES, 1997, p.86).

ORGANIZAÇÃO

Segundo Marques (1997, p.88), um ambiente organizado é um ambiente limpo e seguro para todos, é bem definido, não gera desperdícios porque se torna fácil a localização do que se necessita para o desempenho das atividades, proporcionando o resultado que a empresa almeja.

LIMPEZA

Marques (1997, p. 92) explica que este método fecha a concretização de implantar a Qualidade Total, pois na empresa num todo, em todos os níveis, as

peças estando conscientes de seu ideal, saberão compreender, relacionar-se e entender o espírito de limpeza. A limpeza não deve ser somente no ambiente de trabalho e fisicamente, mas também limpeza espiritual, saber respeitar as crenças existentes na empresa. O ambiente material e espiritual limpo torna as pessoas mais alegres, honrosas e dignas, trabalhando de forma harmoniosa, sendo felizes, porque estão empregados e promovendo o sustento de si e de seus familiares.

1.9.5 Programa Oito "I"

Para Marques (1997), é uma técnica utilizada em Programas de Gestão da Qualidade, tendo como finalidade incentivar que os funcionários desenvolvam trabalhos que proporcionem qualidade em sua vida e no desenvolvimento de suas atividades na empresa.

A utilização deste programa desperta no ser humano a forma adequada para atingir a sua qualidade de vida e olhar para o seu semelhante de forma harmoniosa, respeitando-o.

Este método possibilita despertar no profissional o seu talento, e desta forma almejarão atingir o seu ápice; seu potencial se torna mais evidente e passa a trabalhar com profissionalismo.

O Programa Oito "I" visa a:

- Proporcionar melhor a conduta na organização dos funcionários;
- Acompanhar e analisar o desempenho de cada equipe e funcionários individualmente;
- Propõe valorização do profissional;
- Analisar o desempenho das equipes sob aspecto positivo e negativo;
- Padronizar a qualidade dos serviços executados;
- Atingir o objetivo traçado.

Cada letra "I" tem um significado na conduta do profissional e do ser humano, identificando-se da seguinte forma:

- 1- INICIATIVA;
- 2- INFORMAÇÃO;
- 3- IDÉIAS;
- 4- INSISTÊNCIA;
- 5- IMPLANTAÇÃO;
- 6- INOVAÇÃO;
- 7- INTEGRAÇÃO;
- 8- INFLUÊNCIA.

INICIATIVA

A empresa deve dar oportunidades aos funcionários para que, dentro de uma margem de segurança, dê liberdade e libere seus afazeres de acordo com a conquista da confiança, porque muitas vezes a empresa está com um funcionário trabalhando em um determinado setor e este funcionário poderá desempenhar melhor ainda em outro setor, não se prendendo em um departamento só, deixando que eles desempenhem sua criatividade e iniciativa, proporcionando condições para que eles demonstrem suas habilidades, e não julgar de imediato, no momento em que ele cometer o seu primeiro erro.

INFORMAÇÃO

Cada funcionário deve acompanhar a evolução que está acontecendo, as informações chegam a todo instante, o funcionário não deve se acomodar, tem que buscar conhecimento, aperfeiçoar-se. A empresa olha com bons olhos aqueles que estão procurando conhecimento. A empresa deverá proporcionar momentos e incentivos para que o funcionário busque estas informações e estes conhecimentos, preparando-os para o mundo lá fora.

IDÉIAS

O ser humano não pára de pensar; em todos os momentos ele pensa em algo, formulando novas idéias tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. A empresa deve abrir espaço para que o funcionário demonstre o seu pensamento, pois se a empresa podar um indivíduo deste, talvez esteja jogando fora uma pessoa preciosa que existe em determinado departamento que possa ajudar a evolução empresarial.

INSISTÊNCIA

A esperança jamais deve acabar, não pode haver desânimo, o homem deve estar a todo tempo procurando algo de novo a satisfazê-lo. Muitas vezes não consegue atingir seus objetivos, perde uma batalha; a perda é muito importante, porque desenvolve no ser humano experiências que lhe serão úteis no amanhã, porque se perdeu a batalha e não a guerra.

A empresa não pode traçar metas que desanimem os funcionários, metas inatingíveis. Estas metas fazem que seus funcionários desistam da conquista; os objetivos traçados devem ser realizáveis, assim os funcionários terão persistência, insistindo para que o objetivo seja alcançado.

IMPLANTAÇÃO

A implantação de novidades é a maneira de salientar que a todo instante o ser humano está pensando e agindo, buscando novas conquistas, aceitando as novas tecnologias que são desenvolvidas, implantando novos desafios para os funcionários, para não perderem a vontade de progredir e crescer cada vez mais no conhecimento. Assim deve ser a vida do funcionário; deve estar descobrindo novas metas para implantar nos departamentos, motivando a mudança e a criação de novos métodos e meios de que tanto necessita a empresa para sobreviver neste mundo globalizado.

INOVAÇÃO

É descobrir que a vida não é composta por métodos igualitários; a reciclagem deve acontecer no dia-a-dia, para que não caia na rotina e com isso ficar desencorajado e desanimado em qualquer local em que esteja.

O desânimo fará com que o funcionário não atinja a qualidade em seus afazeres e conseqüentemente a empresa não atinja a qualidade e muito menos o sucesso. Por isso, deve-se mudar o ideal, atualizando-o; agindo assim o funcionário inova o seu objetivo e consegue inspirar-se novamente e volta a ser prestativo no desempenho de suas atividades.

INTEGRAÇÃO

É o momento em que o ser humano deve estar desenvolvendo novas amizades, deixar de ser áspero, e ver que todos são iguais, não importando a raça, o credo, a situação financeira; descobrir que a amizade por mais simples que seja poderá ajudar a qualquer momento desde que seja formada com espírito de lealdade e honestidade.

Para que haja a qualidade, todos os departamentos devem se integrar. É descobrir que cada ser tem uma maneira de pensar, é respeitar este pensamento e isto só se consegue se for de forma integrada.

Com a integração consegue-se alcançar um melhor desempenho no setor de produção, com produtos mais aperfeiçoados, isto porque o ser humano necessita de atenção, carinho e proteção. O sucesso nas atividades, mais do que nunca, depende fundamentalmente de um esforço de integração e multiplicação das habilidades individuais.

INFLUÊNCIA

Todo indivíduo desenvolve o poder de influenciar, uns mais que os outros, alguns têm poder de influenciar negativamente, outros positivamente; assim, deve-se saber com quem está se relacionando, conhecer a pessoa para que sua

amizade não seja prejudicial, pois muitos não merecem a amizade, porque são “víboras”.

Aquele que possui o dom de influenciar negativamente consegue denegrir todo um setor e levar para o departamento um clima de desconfiança, gerando problemas que podem afetar toda a empresa.

A empresa deve dar sustentação, àquele que tem poder de influenciar positivamente o grupo, para que possa ajudar a empresa a superar os problemas que às vezes foram gerados pelo detentor de influências negativas.

Este programa proporciona à empresa formação de vários líderes e fornece qual o funcionamento que, positivamente, desponta para a valorização e promoção de posto de trabalho. E também, no ponto negativo, em que muitos funcionários estacionaram e não querem que ocorra inovação em seus setores, e não têm interesse em desenvolver seus trabalhos com qualidade. Este método faz a análise de cada funcionário da empresa em seus diversos departamentos.

1.9.6 5S's

Segundo Osada (1992), os 5S's visam a eliminar o desperdício. Assim como uma palavra pode ter várias interpretações, as atividades dos 5S's também podem ter um sentido mais amplo e, de certa forma, vago. É importante esclarecer o que são exatamente os 5S's, quais são seus objetivos e como precisam ser estruturados para que sejam alcançados.

- a) Seiri (Organização) - em geral, organizar as coisas significa colocá-las em ordem, de acordo com regras ou princípios específicos. Significa distinguir o necessário do desnecessário, tomar decisões difíceis e implementar o gerenciamento pela estratificação para livrar-se do desnecessário, impedindo que se transformem em problemas.

- b) Seiton (Arrumação) - significa colocar as coisas nos lugares certos ou dispostos de forma correta, para que possam ser usadas prontamente. É uma forma de acabar com a procura de objetos. Depois que tudo estiver no lugar certo ou funcionalmente arrumado de forma a garantir a qualidade e a segurança, o local

de trabalho estará em ordem. Jogar fora o que não se usa mais; guardar as coisas de acordo com a frequência de utilização.

- c) Seiso (Limpeza) - limpar para que tudo fique limpo. Acabar com o lixo, a sujeira e tudo que for estranho. Limpeza é uma forma de inspeção, pois ela pode ter um tremendo impacto sobre o tempo de manutenção, a qualidade, a segurança, o moral e todos os aspectos operacionais.

- d) Seiketsu (Padronização) - manter a organização, a arrumação e a limpeza contínua e constantemente. Como tal, abrange tanto a limpeza pessoal quanto a limpeza do ambiente. A inovação e o gerenciamento visual são utilizados para atingir e manter as condições-padrão, permitindo que as pessoas ajam sempre com rapidez.

- e) Shitsuke (Disciplina) - significa treinamento e capacidade de fazer o que se deseja, mesmo quando é difícil. Criar ou ter a capacidade de fazer as coisas como deveriam ser feitas. A disciplina é um processo de repetição e prática que ajuda as pessoas a se habituarem a cumprir regras simples.

2. O COLÉGIO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

2.1 HISTÓRICO

Conforme o Regimento Interno do CPM (2005) a Polícia Militar do Paraná sempre participou ativamente da história paranaense, crescendo junto com o estado e adaptando-se à evolução da sociedade. Nessa evolução, com a finalidade de atender aos anseios da comunidade, preocupou-se com a formação de sua corporação, investindo em programas educacionais. A origem remota do Colégio da Polícia Militar vem da Escola de Instituição Primária, instituída no quartel da Corporação pela Lei 380 de 31 de Março de 1874, segundo dados do museu da PMPR.

Em 7 de Agosto de 1959, por meio do Decreto nº. 24.826, do Governo do Estado do Paraná, criou-se o Ginásio do Centro de Formação e Aperfeiçoamento (CFA) da Polícia Militar do Paraná. O Comandante-Geral Coronel Paredes designou o professor Felipe Miranda como seu primeiro diretor, o qual ministrava aulas de Português.

Em 1960, iniciou suas atividades com a Portaria nº. 148, de 11 de março de 1960, com 4 (quatro) séries do antigo curso ginasial. Contando com 186 alunos, com funcionamento no quartel do Comando-Geral, possuía vinte mestres e funcionava somente no período noturno. O Decreto nº. 33.133, de 22 de Novembro de 1960, aprovou o seu 1º Regimento Interno, estabelecendo no Artigo 1º que o seu “fim precípua era o de ministrar o ensino do 1º Ciclo”, subdividido em duas seções: Seção Militar e Seção Civil. A Seção Militar destinava-se a dar ensino de 1º ciclo aos candidatos ao curso de Oficialato; a seção Civil, dentro do plano geral estabelecido pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura), ministrava o ensino de 1º Ciclo aos militares (da Polícia Militar), seus filhos e dependentes. O citado regimento exigia que o aluno da Seção Militar só fosse considerado aprovado quando, além das matérias do curso normal, fossem aprovados também nas cadeiras do currículo militar.

Em 1961, foi transferido para o prédio do antigo Liceu (Colégio Belmiro César), localizado na Avenida Vicente Machado, 423, Centro. Neste mesmo ano, em 21 de Outubro, foi baixado o Decreto nº. 4509, que traçou os princípios básicos

para o funcionamento do ginásio, com a finalidade de ministrar o ensino de 1º ciclo aos filhos de oficiais e praças da Corporação, militares de outras corporações e civis, candidatos à Escola de Oficiais da Polícia Militar.

De 1961 a 1963, o colégio teve o seu único diretor civil, o professor Emiliano Gomes de Brito. Em 1963, assumiu o comando o Capitão Ítalo Zappa.

Em 1966, pelo Decreto Governamental nº. 3.549, de 30 de Dezembro do mesmo ano, foi elevado à categoria de Colégio do Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar, sendo autorizado seu funcionamento pela Portaria nº. 7.030, publicada em Diário Oficial do Estado em 31 de Dezembro de 1966.

Em 1967, iniciou as atividades de 1º e 2º Ciclos. Em 1969, em razão da construção de um edifício ao lado, houve deslocamento de uma das paredes do colégio, fato este que, após parecer de vários técnicos da Secretaria de Viação e Obras Públicas, fez com que fosse interditado, sendo suas atividades transferidas para o Grupo Escolar Itacelina Bittencourt, situado na Vila Lindóia, distante 6 Km de centro da cidade. Nesta época, ao contrário de desanimar com essa situação de não ter local próprio, o Major Ítalo Zappa e o então diretor Capitão Wantuil Borges passaram a pleitear junto ao Comando da PMPR a construção de uma sede própria. O Comandante-Geral da Corporação, Coronel Antônio Michalizen, sensibilizou-se com a realidade existencial do estabelecimento e determinou a construção de uma sede efetiva, no terreno cedido pela Associação da Vila Militar da PMPR, sob a presidência do Coronel Antônio Celso Mendes.

Um ano, aproximadamente, após a interdição do prédio na Avenida Vicente Machado, em 8 de Junho de 1970, deu-se a mudança do colégio para a sua nova sede na Rua Almirante Gonçalves, 1423, bairro Rebouças, com duas turmas pela manhã e duas no período da noite.

Em 1971, já com suas obras concluídas, o colégio abriu matrículas também para 4 turmas do sexo feminino, para o período da tarde. Nesta época, contava com 659 alunos, distribuídos em 23 turmas nos três períodos. Com o excepcional crescimento quantitativo do colégio, o comandante do CPM Capitão Wantuil Borges começou a se preocupar com a capacidade de funcionamento adequado, passando a admitir alunos novos, a partir de 1971, somente por meio de rigoroso exame seletivo.

Em 1973, sob o comando do Capitão Antônio Douglas Villatore, já contava com 979 alunos, distribuídos em 30 turmas, contando também com 81 mestres, pagos pelo orçamento da APMG, por meio da Secretaria de Segurança Pública.

Em 1974, com a reforma do ensino através da Lei nº 5.692/71 do MEC, formou um complexo escolar, em regime de intercomplementariedade com o Grupo Escolar Barão do Rio Branco, estabelecimento de ensino de 1ª a 4ª séries do Ensino Fundamental (antigo primário), ficando atribuído ao colégio a formação de 11 turmas de 5ª, 6ª e 7ª séries, com 373 alunos.

Em 1975, o colégio passou a ofertar, no comando do Major Wantuil Borges, o ensino profissionalizante de Auxiliar de Patologia Clínica e Desenhista de Arquitetura, além do 2º Grau regular.

Em 1976, a Assembléia Legislativa do Paraná decretou e o Governador do Estado, Jayme Canet Junior, sancionou a Lei de Organização Básica da Polícia Militar (LOB PMPR, Lei nº. 6.774, de 8 de Janeiro de 1976). Esta lei explicitava a destinação, missões e subordinação da Polícia Militar neste estado. Determinava a subordinação operacional da Polícia Militar ao Secretário de Segurança Pública do Paraná e estruturava a Corporação em Órgãos de Direção, Órgãos de Apoio e Órgãos de Execução.

De acordo com o Art. 12, dentro da organização da PM existem as Diretrizes, que são órgãos de direção setorial, sob a forma de sistemas para as atividades de ensino, de pessoal, de administração, logística e saúde.

A Diretoria de Ensino é um destes órgãos de Direção Setorial. Citando o Art 14: " A Diretoria de Ensino é o órgão de direção setorial do Sistema de Ensino. Incumbe-se do planejamento, coordenação, fiscalização e controle das atividades de formação, aperfeiçoamento e especialização de Oficiais e Praças da Polícia Militar".

De acordo com o Art 7º desta lei: "os órgãos de apoio realizam as atividades-meio da Corporação, atendendo às necessidades de pessoal, de animais e de material de toda a Polícia Militar. Atuam em cumprimento das diretrizes e ordens dos órgãos de direção."

O Capítulo III da LOB PMPR trata dos órgãos de apoio. Segundo o Art. 23, os órgãos de apoio compreendem:

I – Órgãos de Apoio de Ensino:

- a) Academia Policial Militar do Guatupê (APMG)
- b) Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP)
- c) Colégio da Polícia Militar (CPM)

Os órgãos de apoio de ensino são subordinados à Diretoria de Ensino como determina o Art. 24 da citada lei. As Diretorias são chefiadas por coronéis do Quadro de Oficiais Policiais-Militares, seguindo recomendação do parágrafo 2º, Art. 12, da LOB. O Comando do Colégio da Polícia Militar será exercido por um oficial da PMPR, portanto sujeito às normas hierárquicas da instituição.

Em 1977, com o Decreto nº. 2.887, de 1º de fevereiro de 1977, resultante da reorganização do colégio, fica autorizado o funcionamento do Ensino de 1º e 2º graus, nos termos da legislação vigente.

Em 1978, o colégio passou a oferecer também o curso profissionalizante Assistente de Administração (Parecer nº. 433/1978).

Em 7 de Abril de 1979, o Major Wantuil Borges passou o comando do colégio ao Major Luis Gastão Richter, que ficou no CPM até fevereiro de 1981.

Nesta época, volta ao comando o Major Antônio Douglas Villatore. O Decreto nº. 3.992, de 7 de agosto de 1981, do então governador Ney Braga, alterou a denominação de Colégio do Centro de Formação e Aperfeiçoamento para Colégio da Polícia Militar "Colégio Cel. PM Felipe de Sousa Miranda", em homenagem ao seu primeiro diretor.

Em fevereiro de 1983, assumiu o Major Odilon Carneiro Filho. Em 23 de Janeiro de 1984, o então governador do Paraná, José Richa, por meio do Decreto nº. 2.505 (de mesma data), reservou vagas para os alunos formandos do Ensino Médio pra o ingresso na APMG. De acordo com o Art. 1º:

“ Deverão ser consideradas as seguintes fontes de recrutamento de pessoal, para matrícula no 1º ano do Curso de Formação de Oficiais (CFO) da Academia Policial Militar do Guatupê (APMG) da Polícia Militar do Paraná (PMPR):

I – Colégio da Polícia Militar e

II – Concurso de Admissão militar”

A quantidade de vagas destinadas aos alunos do Colégio da Polícia Militar ficou estipulada em torno de 20% do número estabelecido anualmente, por Ato do Chefe do Poder Executivo, de acordo com o Art. 2º do mesmo decreto. Nesta época, o comandante do Colégio era o Major Daniel Cezar Maingué.

No comando do Major Miroslau Bieszczad, a Portaria nº. 073/89 do Comando Geral, de 16 de Janeiro de 1989, aprovou e mandou colocar em execução o “Manual de Ensino”, elaborado pela Diretoria de Ensino da PMPR. Este manual estabeleceu as normas e finalidades do Sistema de ensino próprio da Polícia, incluindo o Colégio da Polícia Militar. Fixou a sua organização, métodos e execução do ensino.

Em Novembro de 1990, quando era comandante o Major Honório Otávio Bortolini, o Comandante-Geral da Polícia criou, por meio da Portaria nº. 982/90, a “Medalha de Mérito Escolar – Cel. PM Felipe de Sousa Miranda” a ser conferida aos alunos do colégio que atingissem média igual ou superior a 8,0 (oito) em todas as disciplinas durante os quatro bimestres do respectivo ano. A Portaria nº. 276/92, do Comando-Geral, alterou o 1º parágrafo, para os alunos que atingissem média igual ou superior a 7,0 (sete) em qualquer disciplina e alcançassem média total superior a 9,0 (nove).

Em abril de 1992, o colégio passou a ser comandado pelo Capitão Rubens Leão, que era professor de Português do colégio há muitos anos. A partir de 1993, o CPM teve os seguintes comandantes: Major Aramis Linhares Serpa, Major Wilson Romero e Ten Cel. Neuri Pires de Oliveira.

Em 1997, sob o Comando do Major Antônio Navarini, as quadras de esportes foram cobertas acrescentando a área do colégio em 900 m². A partir desta época começaram a cessar os cursos profissionalizantes, passando o colégio a oferecer o Ensino Fundamental (5ª a 8ª séries) e o Ensino Médio. A cessação foi feita de modo gradativo até 1999. Neste ano, o comandante do CPM, Major Daniel Alves de Carvalho, criou a Direção Pedagógica, substituindo a antiga coordenação.

Em 18 de Fevereiro de 2000 assumiu o comando do colégio o Major Sérgio Renor Vendrametto. Seu primeiro objetivo foi atingir uma ocupação mais racional das instalações do colégio, que estava superlotado de alunos, solicitando ao Alto Comando da Corporação medidas corretivas pra disciplinar a fixação de vagas para o CPM. O Comandante Geral atendeu a solicitação autorizando a execução da Diretriz de Ensino 001/DE 2000 que estabelecia, entre outras coisas, o número básico de 30 (trinta) alunos por turma, a fim de melhorar o processo ensino-aprendizagem. Essa redução de alunos ocorreu paulatinamente, entre os anos de 2001 e 2004, até atingir um número compatível com a capacidade física do colégio.

Também neste mesmo ano, foi iniciado o Projeto de Informatização do colégio, pelo trabalho do então Diretor Pedagógico, o Ten. Marcelo Gomes da Silva, especialista na área de informática. A implantação do projeto incluía a formação de um ambiente de rede, Intranet (site institucional e pedagógico) e acesso em rede à Internet.

Ainda iniciou-se um processo de capacitação de professores e funcionários, em que todos foram obrigados a aprender a usar a nova tecnologia. Neste mesmo período, o Major Vendrametto solicitou ao Alto Comando a construção de uma nova sede para o Colégio. O Governo do estado resolveu atender ao pedido e iniciou-se o processo para as obras do novo estabelecimento, na rua Bororós, 1250, Vila Izabel, no terreno do antigo Educandário Francisco Munhoz da Rocha.

A partir do ano de 2003, a instituição de ensino passou a ter turmas mistas, visto que antes funcionava com a separação de sexos em turnos diferentes: manhã e noite – somente masculino e tarde – exclusivamente feminino. A implantação deu-se gradativamente, e nos dias atuais as turmas de 5ª, 6ª e 7ª séries, do Ensino Fundamental, são mistas nos dois períodos de funcionamento (manhã e tarde). Ainda no ano de 2003, o Decreto nº. 1.753, de 26 de Agosto do mesmo ano, do governador Roberto Requião, revogou os decretos anteriores, inclusive o Decreto nº. 1.299, de 10 de Setembro de 1999, determinou a reserva de vagas para a APMG aos alunos formandos do Ensino Médio do CPM. O quantitativo de vagas não podia ser inferior a 20% do número estabelecido anualmente por ato do Chefe do Poder Executivo.

Atualmente sob o comando do Major Nilson Carlos Rosa, a instituição conta com aproximadamente 1400 alunos e 75 professores, entre civis e militares, distribuídos em três turnos distintos. Alicerçado nos fundamentos da hierarquia, disciplina, seriedade e competência, o Colégio da Polícia Militar continua contribuindo para a formação dos jovens paranaenses, com o compromisso de torná-los dignos cidadãos brasileiros. Já em sua nova sede o colégio, com seus 24.000 m², estruturada além de suas salas de aula, com anfiteatro para 250 pessoas, salas de apoio, sala de projeção, biblioteca, sala de artes, laboratório de química, dois laboratórios de informática, campo de futebol, quadra de esportes, ginásio, salas de musculação, entre outras, tem condições de possibilitar maior conforto e de desenvolver de forma adequada as habilidades dos alunos.

O Colégio da Polícia Militar do Estado do Paraná “Cel. PM FELIPPE DE SOUSA MIRANDA”, com sede em Curitiba, Estado do Paraná, situado na Rua José Ferreira Pinheiro, Nº. 349, Portão, está diretamente subordinado à Polícia Militar do Paraná - Secretaria de Estado da Segurança Pública, conforme prescreve o Art. 23, letra “c” do cap. III da Lei de 6774 de 08 de janeiro de 1.976, Lei de Organização Básica (LOB – PMPR). O CPM é uma escola que difere das demais por sua filosofia e administração militar.

Além do aspecto educacional, são incentivadas as potencialidades esportivas e culturais dos alunos, com a oferta de treinamentos em futebol, voleibol, handebol, equitação e xadrez, assim como o ingresso na banda, curso de corneteiro e outros instrumentos afins, curso de Bombeiro, e visitas orientadas a parques e museus. Também não é esquecida a formação social e moral dos alunos, cujo desenvolvimento é alcançado pela participação em eventos cívicos, como desfiles e comemorações, e conagração nas atividades do Colégio como a Festa Junina, Baile da Primavera, Corpo de Baile e viagens, preparando-os para a convivência em sociedade nas mais diversas áreas. Tais eventos, muitas vezes patrocinados pela Associação de Pais e Mestres, têm angariado simpatia junto à sociedade, além de contribuir para a completa educação do aluno CPM e o alto nível do estabelecimento.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conforme Regimento Interno (2005) o Colégio da Polícia Militar tem a seguinte estrutura organizacional:

I - Alta Direção

- a) Comando-Geral da Polícia Militar do Paraná.
- b) Direção de Ensino da Polícia Militar do Paraná.

II - Direção Mediata

- a) Comando (Direção) do Colégio da Polícia Militar.
- b) Subcomando do Colégio da Polícia Militar.

III- Direção Imediata

- a) Direção Pedagógica
 - Supervisão Escolar
 - Orientação Educacional
 - Psicologia
 - Professores
- b) Seção Técnica de Ensino
 - Biblioteca
 - Seção de Meio Auxiliares (SMAE)
 - Laboratórios
- c) Direção Administrativa
 - Almojarifado
- d) Direção de Turno
 - Inspetores de Pátio
 - Dentista
- e) Secretaria

IV - Conselho Pedagógico

- Comandante
- Subcomandante
- Diretor Pedagógico
- Diretor de Turno
- Chefe da Seção Técnica de Ensino
- Orientadora Educacional
- Psicóloga
- Secretária
- Professor Regente de Turma

V - Equipe de Apoio

- Relações Públicas
- Setor de Informática
- Sargenteação

VI – Equipe Cooperadora

- Associação de Pais e Mestres
- Clube de Mães

2.2.1 Organograma

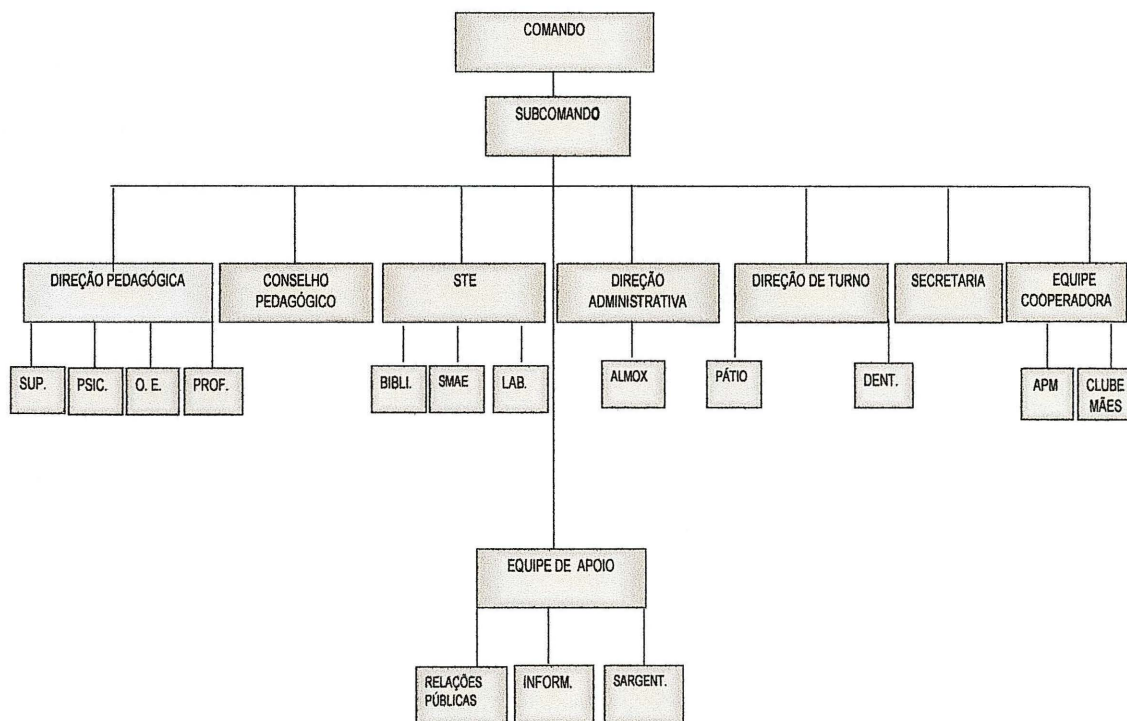


Figura 2 – Organograma do Colégio – 2006

2.3 CENÁRIO

A Administração Pública vem ao longo dos anos buscando melhorias na qualidade da prestação de serviços, isto é resultado de uma cobrança constante por parte da sociedade, que passou a ser mais exigente.

É nesse contexto que se busca desenvolver um sistema para uma adequada implantação de um processo para busca de uma Gestão de Qualidade Total no Colégio da Polícia Militar do Paraná, já que este estabelecimento de ensino vem nos últimos anos se destacando em nível estadual e federal, em

diversas atividades que visam a avaliar o nível de ensino. Por isso, nada mais importante que se possa trabalhar este nível de qualidade também no campo administrativo do Colégio, iniciando este trabalho com o envolvimento de todos os funcionários, buscando alcançar um novo modelo de participação pessoal, visando a prestigiar e valorizar a organização e o trabalho em grupo. Como se viu anteriormente, a Gestão pela Qualidade Total não apresenta um resultado instantâneo, é feita de fases, ela tem um início, mas não um fim determinado, pois busca um processo de melhoria contínua.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho monográfico foi caracterizado quanto a aspectos qualitativos com abordagem descritiva.

A escolha do estudo de caso, vinculando esta intenção ao próprio Colégio da Polícia Militar do Paraná, buscou-se ampliar a visão sobre Qualidade, ouvindo os integrantes da área administrativa desta instituição, pretendendo-se redimensionar pensamentos e condutas visando como objetivo geral, analisar o processo de busca pela Qualidade, com a participação do público interno, como diferencial de eficiência.

Para Lüdke e André (1996), a opção pelo estudo de caso dentro da pesquisa justifica-se sempre que desejamos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo. É indicado para estudo em que se trabalha com um caso específico que se considera típico ou ideal para explicar certa situação permitindo ampliar o conhecimento a respeito de determinado tema. No Estudo de caso, o interesse está voltado para a história e desenvolvimento do caso. Há necessidade de diagnosticar o problema e indicar as medidas de reabilitação.

Buscou-se conhecer o público interno, seu nível de envolvimento com o trabalho, relacionamento com as pessoas, satisfação pelo que faz, apoio e condições recebidas para bem desempenhar seu mister, bem como conhecer a visão do público interno sobre o serviço desempenhado no Colégio da Polícia Militar do Paraná.

Avaliou-se também os serviços desempenhados, buscando opiniões dos funcionários para melhoria da qualidade, já que são eles que vivenciam o dia-a-dia do serviço, sugestões estas que devem ser analisadas e se aprovadas pela Direção, aplicadas à rotina do serviço.

O público-alvo da pesquisa foram os funcionários civis e militares e suas chefias imediatas, que foram inquiridos por meio de questionários.

A coleta de dados foi efetuada por meio de questionário, aplicados a 31 funcionários civis e militares, representando 44% num total de 70 funcionários e a 08 responsáveis por chefia de setores ou departamentos, representando 80% dos responsáveis por setores, num total de 10 responsáveis, perfazendo um total de 39 questionários. Tal amostragem serviu de base para a compilação e análise dos

dados.

Neste foco, foram levantadas diversas variáveis: qualidade de serviço, integração na sua área de trabalho, integração com outras áreas de trabalho, relacionamento com colegas de trabalho, espírito de cooperação, nível de instruções para manutenção do serviço, organização e limpeza de seu ambiente de trabalho, necessidades profissionais e particulares, expectativas frustradas, grau de satisfação no trabalho. Essas variáveis são vistas sob o ponto de vista daqueles que executam as atividades e daqueles que chefiam um grupo de trabalho.

Com a aplicação de tal método, traçamos um perfil geral das atividades desempenhadas no Colégio da Polícia Militar sob o ponto de vista dos funcionários, a fim de que se possam fornecer subsídios para uma possível mudança de comportamento e mentalidade objetivando sempre a qualidade.

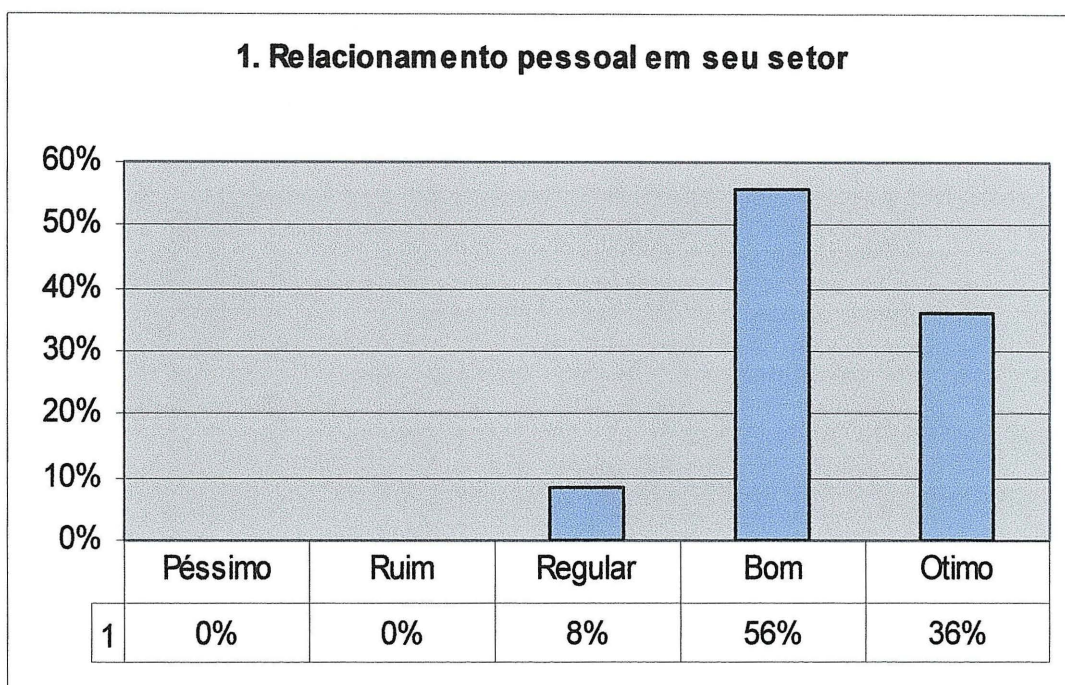
Para a conclusão bem sucedida do estudo de caso foram considerados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o grau de entrosamento existente entre os integrantes do quadro de funcionários do Colégio da Polícia Militar do Paraná;
- Determinar o envolvimento do público interno no processo para uma Gestão da Qualidade;
- Identificar as diferentes visões deste público sobre qualidade;
- Verificar a necessidade de se implantar processos voltados à qualidade dos serviços prestados pelos funcionários do Colégio da Polícia Militar do Paraná.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 QUESTIONÁRIO Nº. 01 – ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS AOS FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS CIVIS E MILITARES DO COLÉGIO DA POLÍCIA MILITAR.

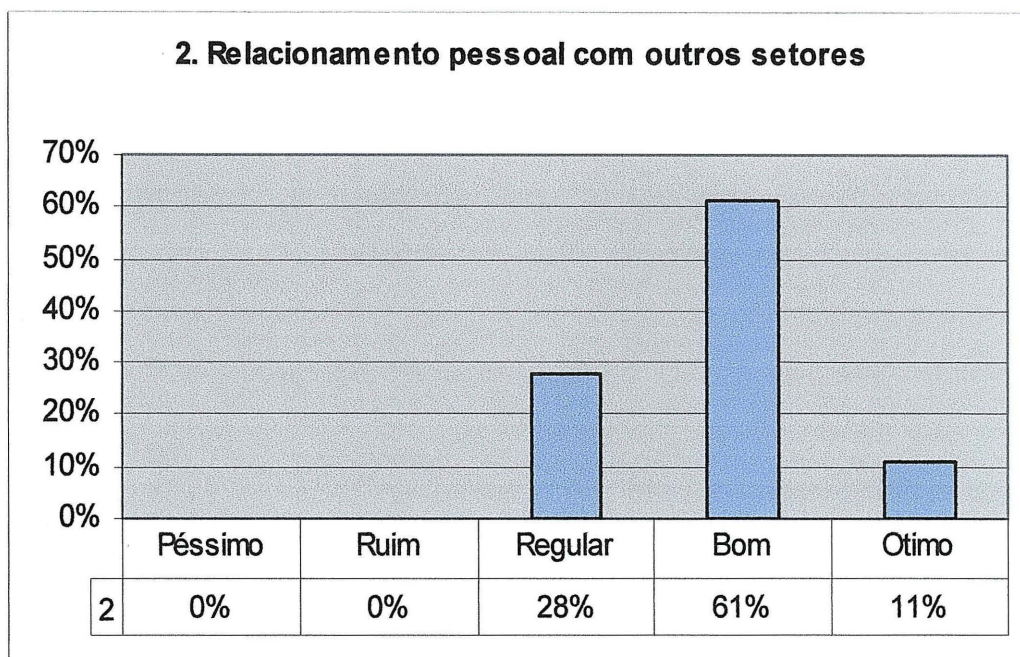
GRÁFICO 01 – RELACIONAMENTO PESSOAL INTERNAMENTE NOS DIFERENTES SETORES DE SERVIÇO.



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Quanto ao questionamento referente ao grau de relacionamento em seu setor de trabalho, 56% dos funcionários consideram bom o convívio e 36% consideram ótimo, ficando destacado que 92% dos funcionários estão bem adaptados em seu setor, sendo positivo o fator relacionamento.

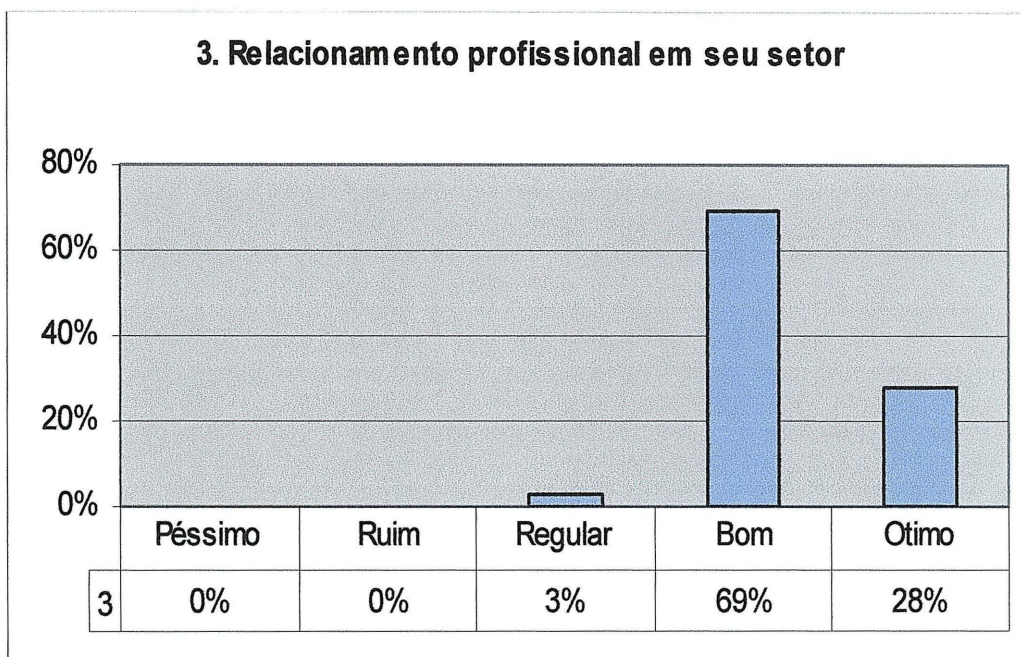
GRÁFICO 02 – RELACIONAMENTO PESSOAL COM OUTROS SETORES



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

No que diz respeito ao relacionamento pessoal com outros setores, nota-se que a expectativa positiva diminuiu, pois 61% consideram o relacionamento bom e 11% consideram ótimo, ou seja 72%, já o índice do entendimento que o relacionamento é regular passou para 28%, ficando clara a necessidade de se trabalhar o aspecto relacionamento pessoal, entre os diferentes setores.

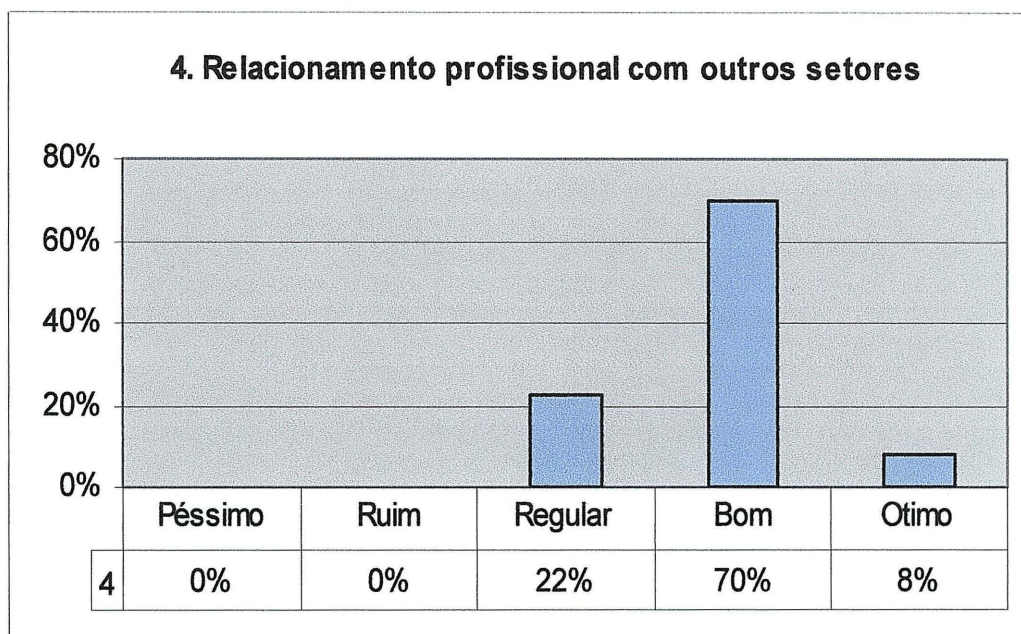
**GRÁFICO 03 – RELACIONAMENTO PROFISSIONAL INTERNO NOS
DIFERENTES SETORES DE SERVIÇO**



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Para o relacionamento em âmbito profissional, verifica-se que 69% consideram bom e 28% consideram ótimo, totalizando 97% de expectativa positiva, delineando um grau de relacionamento interno em cada setor extremamente satisfatório.

GRÁFICO 04 – RELACIONAMENTO PROFISSIONAL COM OUTROS SETORES

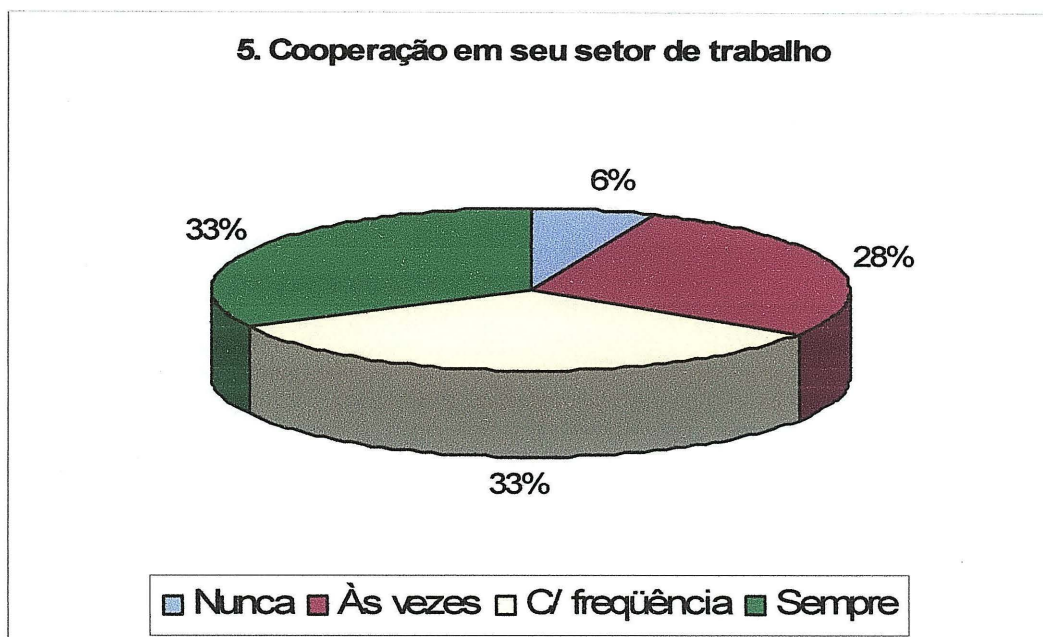


Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Como a exemplo do relacionamento pessoal entre os setores, o relacionamento profissional também teve queda em sua expectativa positiva, considerando o entendimento de que tal relacionamento de nível bom e ótimo, baixou para 78% e o entendimento daqueles que consideram regular subiu para 22%.

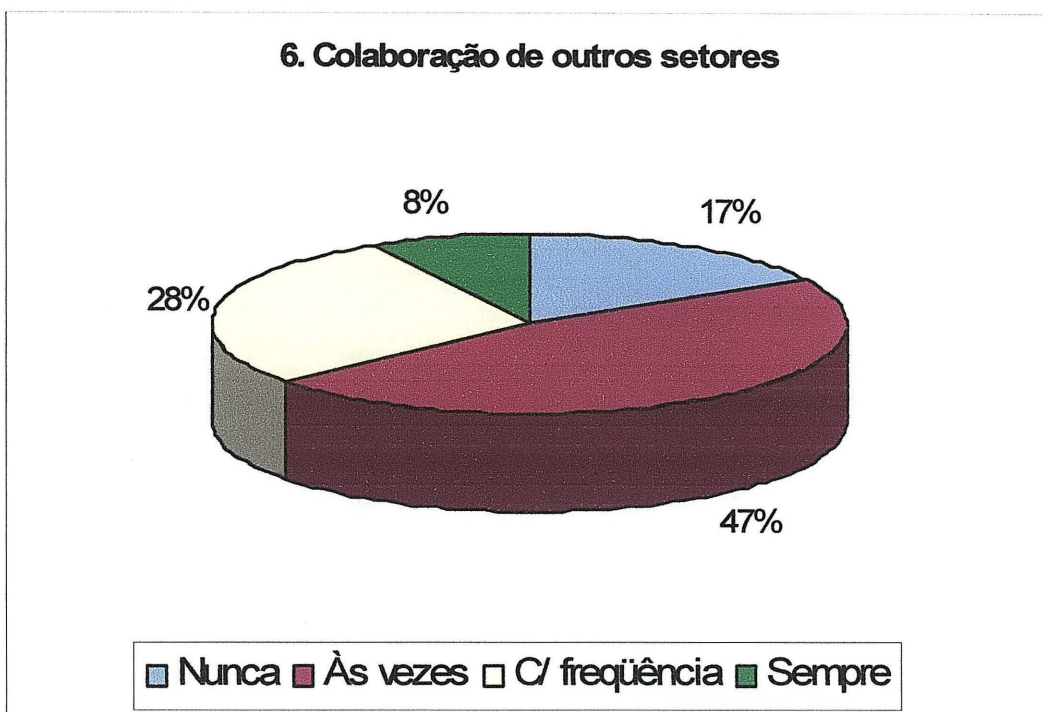
Considerando estes dois quadros que dizem respeito ao relacionamento, pessoal e profissional, nos setores de trabalho e entre os diferentes setores, nota-se que a convivência daqueles que se encontram mais próximos extravasa o espírito de corporativismo ou departamentalismo, em que pessoas de outros setores são vistas muitas vezes como concorrentes.

GRÁFICO 05 – COOPERAÇÃO INTERNA NOS SETORES DE TRABALHO



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

No item cooperação que significa, trabalhar em comum, prestar colaboração, operar simultaneamente, nota-se que internamente os setores desenvolvem o trabalho, prevalecendo o espírito de corpo, em que os quesitos com frequência e sempre, totalizaram 66%, àqueles que consideraram a ação de cooperação como presente apenas em algumas situações, somaram 28% e apenas 6% entenderam que não existe espírito de trabalho em conjunto.

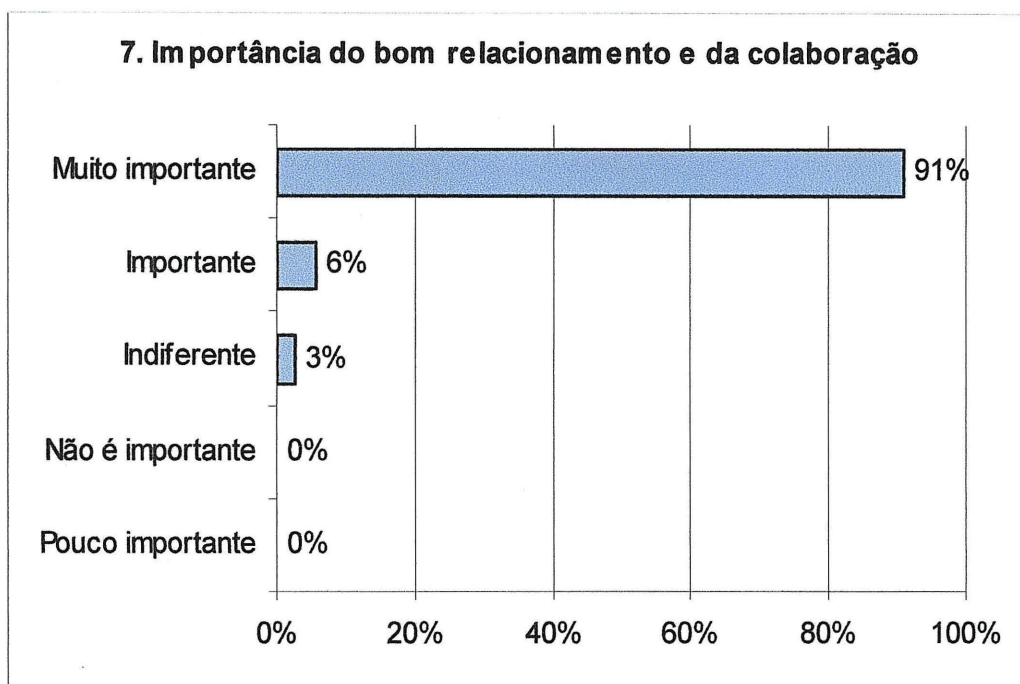
GRÁFICO 06 – COLABORAÇÃO DE OUTROS SETORES

Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Com relação às informações sobre o espírito de colaboração de outros setores, o entendimento de somente às vezes ou nunca acontece soma 64%, bem acima dos que consideram a colaboração positiva de outros setores, que somou 36%.

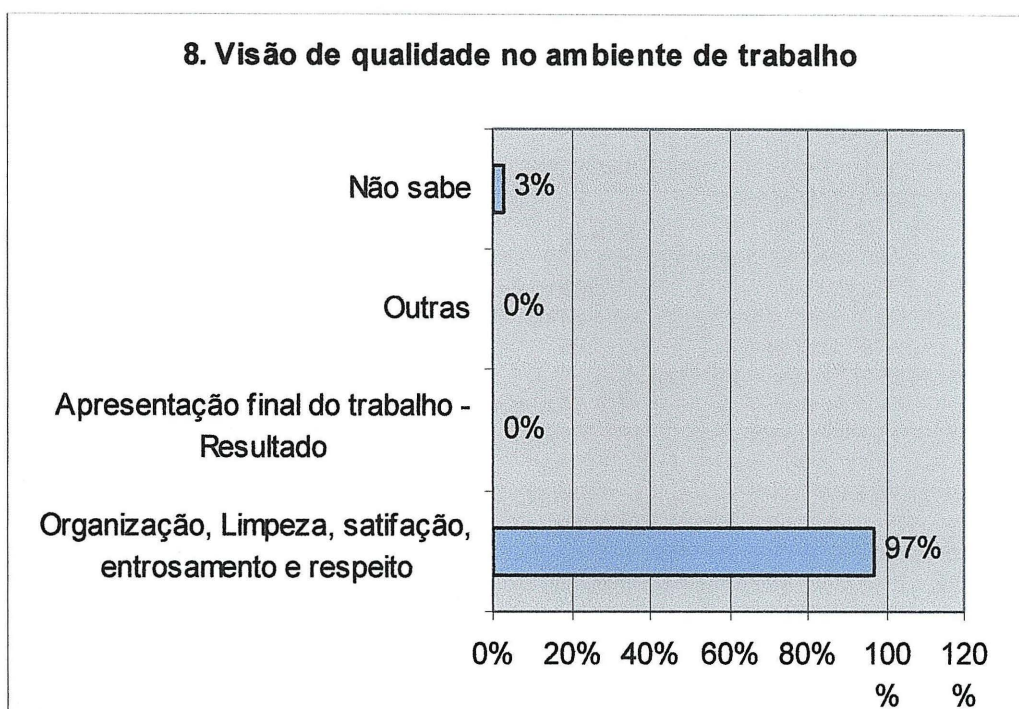
Mais uma vez nota-se o sentimento de que funcionários de outros setores estão distantes, prevalecendo o interesse de cada setor, individualmente.

GRÁFICO 07 – IMPORTÂNCIA DO BOM RELACIONAMENTO E DA COLABORAÇÃO NO TRABALHO



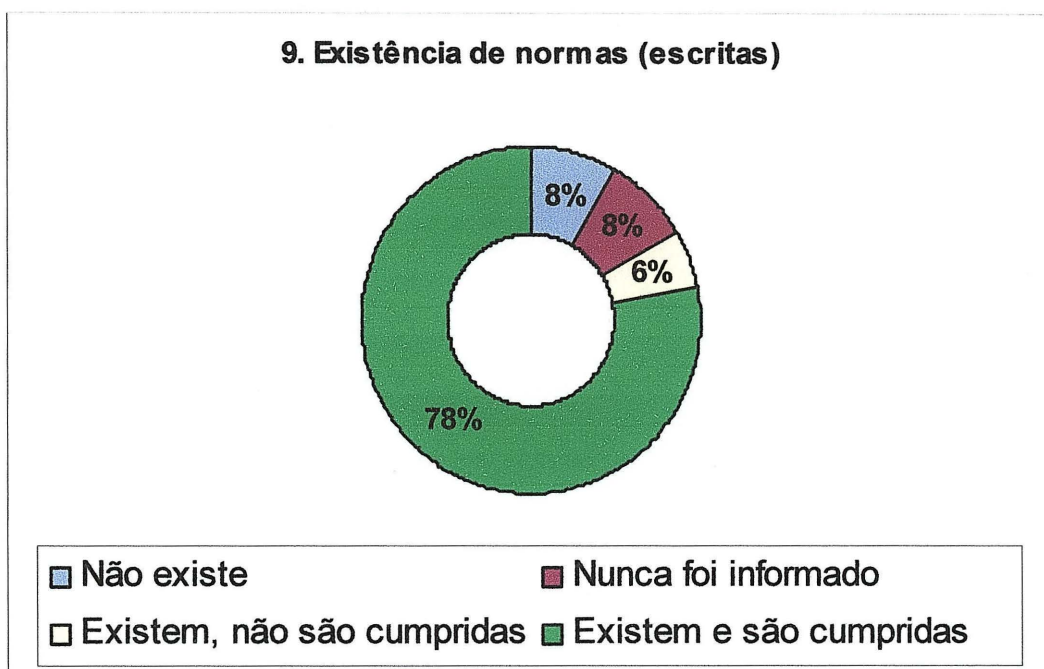
Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Neste ítem do questionário, destacou-se a importância do bom relacionamento e da colaboração entre os funcionários, em que 97% consideram tal comportamento, importante ou muito importante para o bom andamento das atividades, evidenciando que neste ponto de vista os funcionários estão conscientes de tais valores, apesar de prevalecer a conduta segmentada ou departamentalizada.

GRÁFICO 08 – VISÃO DE QUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

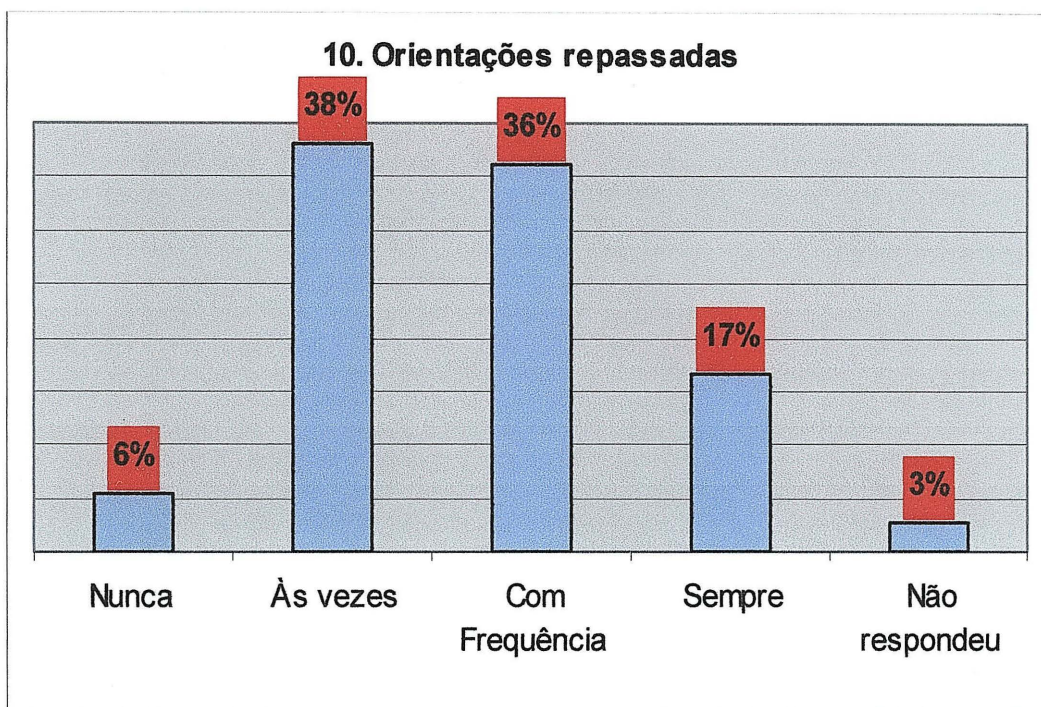
Partindo do pressuposto da visão dos funcionários sobre qualidade no ambiente de trabalho, 97% entendem que organização, limpeza, satisfação, entrosamento e respeito são itens essenciais para busca da qualidade em uma instituição, ficando claro um pensamento coletivo quase que unânime de que estes são fatores que devem ser trabalhados para busca de resultados positivos.

GRÁFICO 09 – EXISTÊNCIA DE NORMAS NO SETOR DE TRABALHO

Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Para a informação sobre o conhecimento de normas escritas, nos setores de trabalho, 78% responderam que estas existem e são cumpridas, destacando um índice considerável de funcionários que sabem das atividades e regras impostas aos setores para melhor andamento do serviço.

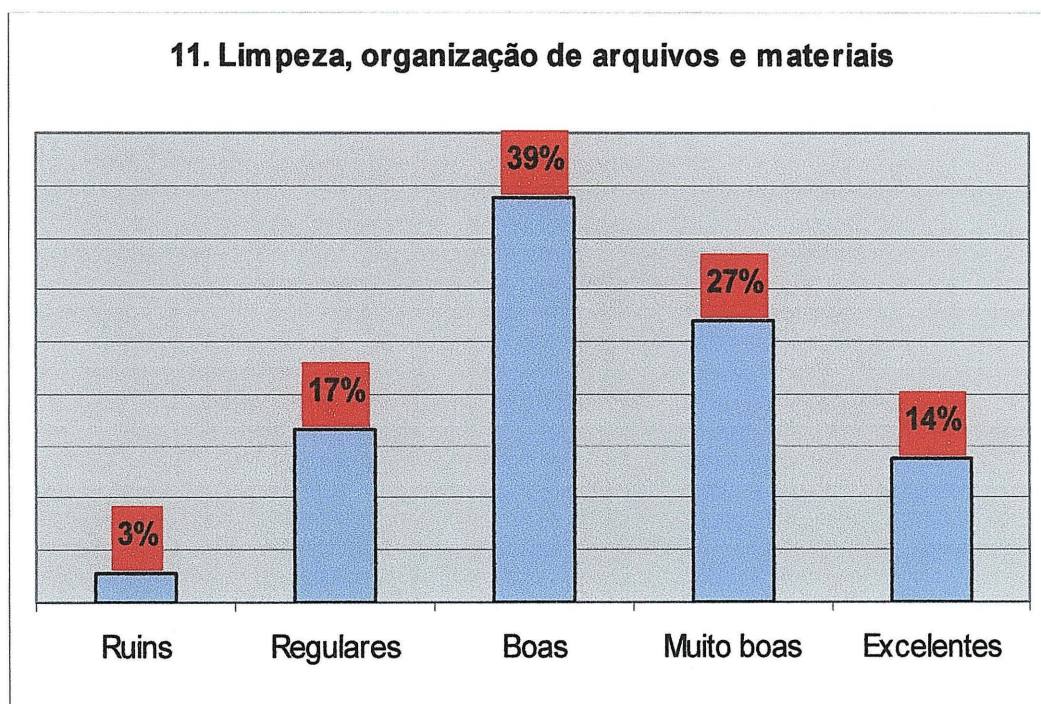
GRÁFICO 10 – ORIENTAÇÕES REPASSADAS PELAS CHEFIAS IMEDIATAS



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Com relação à rotina de orientações que são repassadas pelas chefias imediatas, os itens com frequência e sempre somaram 53%, enquanto o entendimento de que as orientações acontecem apenas às vezes ou nunca acontecem somaram 44%, deixando clara a necessidade de se observar tal conduta por parte daqueles que detêm as informações e estão na posição de liderança, pois só assim será possível desenvolver um processo objetivando uma Gestão de Qualidade, em que todos os envolvidos devem estar focados nos mesmos objetivos, mesmo que estes objetivos estejam claros, haja vista a necessidade de se corrigir desvios, antes que estes se proliferem e contaminem outras atividades. Tais pontos são fundamentais e devem ser observados.

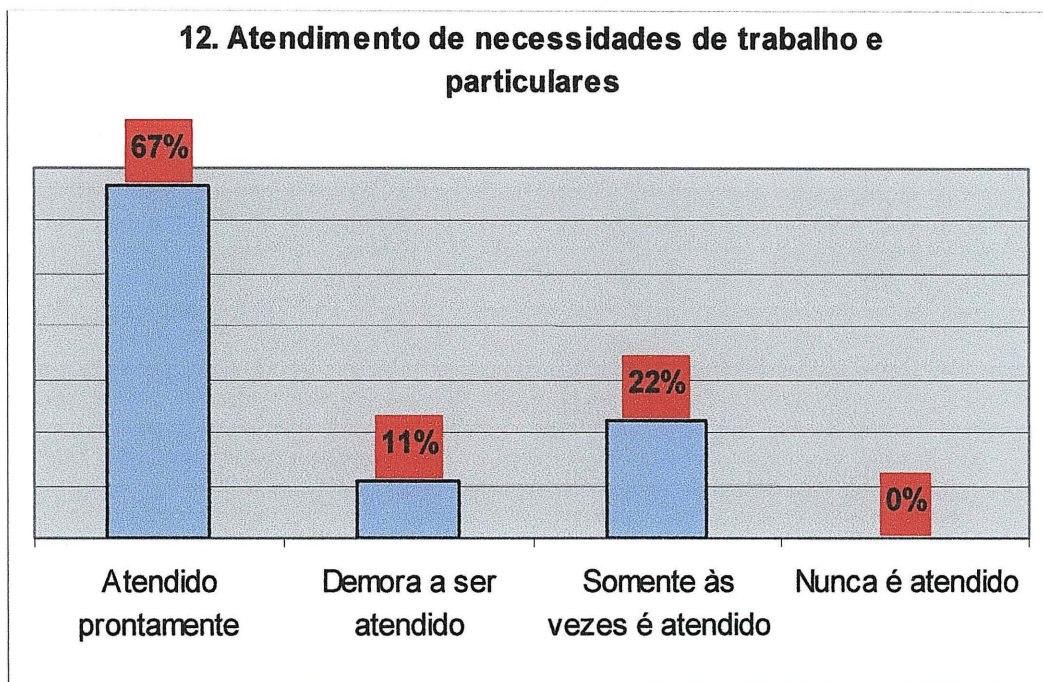
GRÁFICO 11 – LIMPEZA, ORGANIZAÇÃO DE ARQUIVOS E MATERIAIS



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

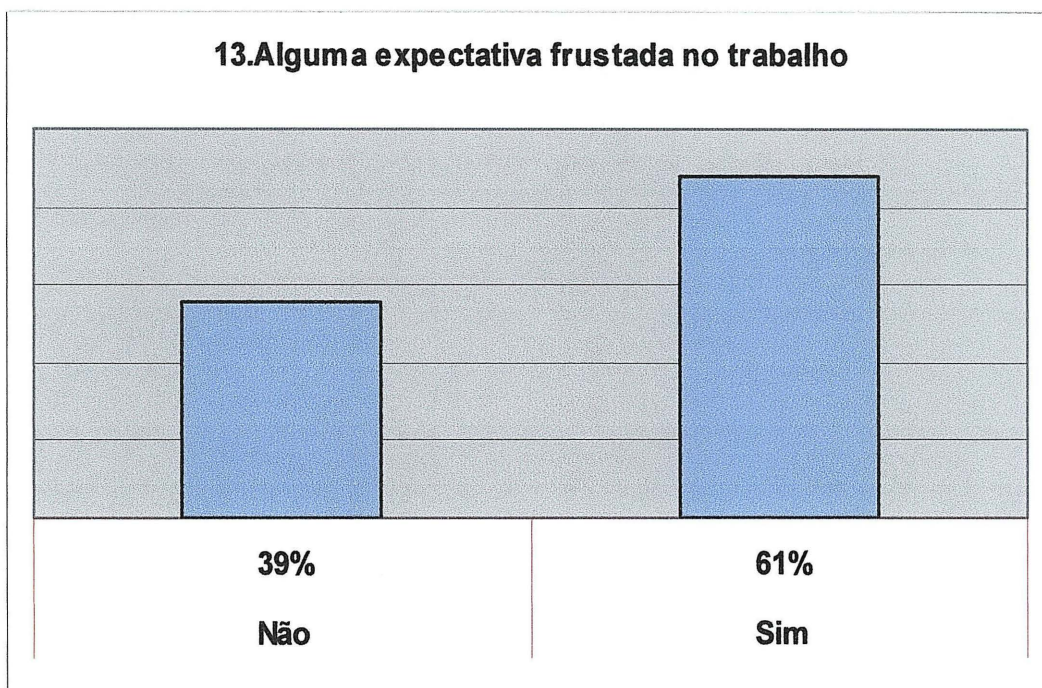
Com o objetivo de destacar a visão dos funcionários no que diz respeito à limpeza, organização de arquivos e materiais em seu ambiente de trabalho, já que são fatores determinantes para um processo de implantação de Gestão de Qualidade, nota-se que 39% consideram as condições boas, 27% consideram muito boas e 14% excelentes, totalizando 80% de uma expectativa positiva no item referido.

GRÁFICO 12 – ATENDIMENTO DE NECESSIDADES DE TRABALHO E PARTICULARES



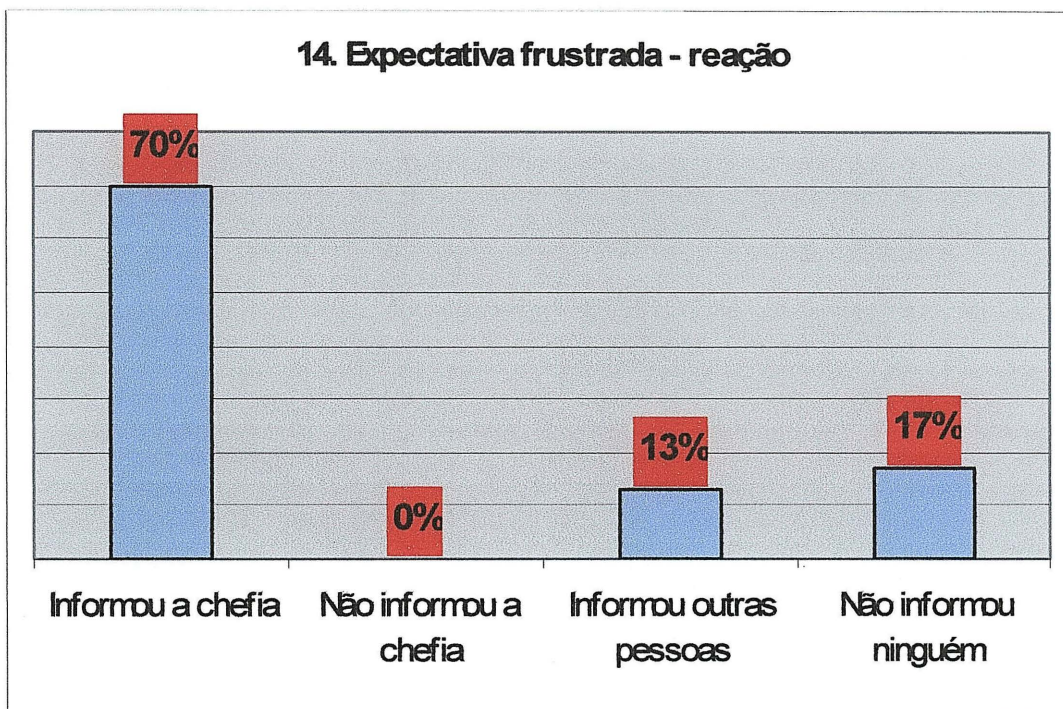
Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Para avaliar a visão dos funcionários no que se refere ao atendimento das suas necessidades particulares e de trabalho, 67% consideram que sempre são atendidos prontamente e 33% demoram ou apenas às vezes são atendidos, o que demonstra que a preocupação neste quesito de valorizar as necessidades dos funcionários é levada a efeito consideradas as limitações impostas a instituição, cuja posição deve ser avaliada prevalecendo a visão de conjunto.

GRÁFICO 13 – EXPECTATIVAS FRUSTRADAS NO TRABALHO

Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

O quadro acima refere-se a expectativas frustradas no trabalho, considerando novas idéias, sugestões e necessidades, prevalecendo a visão do interesse particular, ou seja o que “EU” gostaria que acontecesse e não aconteceu. Neste ponto notou-se que 61% dos funcionários questionados, responderam que já tiveram expectativas frustradas, o que deve ser avaliado considerando o princípio da Gestão participativa.

GRÁFICO 14 – EXPECTATIVAS FRUSTRADAS – REAÇÃO

Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Em complemento ao questionamento anterior buscou-se saber sobre a reação mais comum diante de uma expectativa frustrada, evidenciando que 70%, expõem suas expectativas a sua chefia imediata, 13% informam a outras pessoas e 17% não informam a ninguém, o que destaca a importância do chefe imediato para definição e solução dos problemas.

GRÁFICO 15 – GRAU DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Finalizando o rol de perguntas fechadas, buscou-se identificar o grau de satisfação dos funcionários em exercer suas atividades no Colégio da Polícia Militar, destacando o total de 95% daqueles que estão satisfeitos ou muito satisfeitos, contra apenas 5% de pouco satisfeitos o que denota característica facilitadora para adequação de processo visando a uma Gestão de Qualidade.

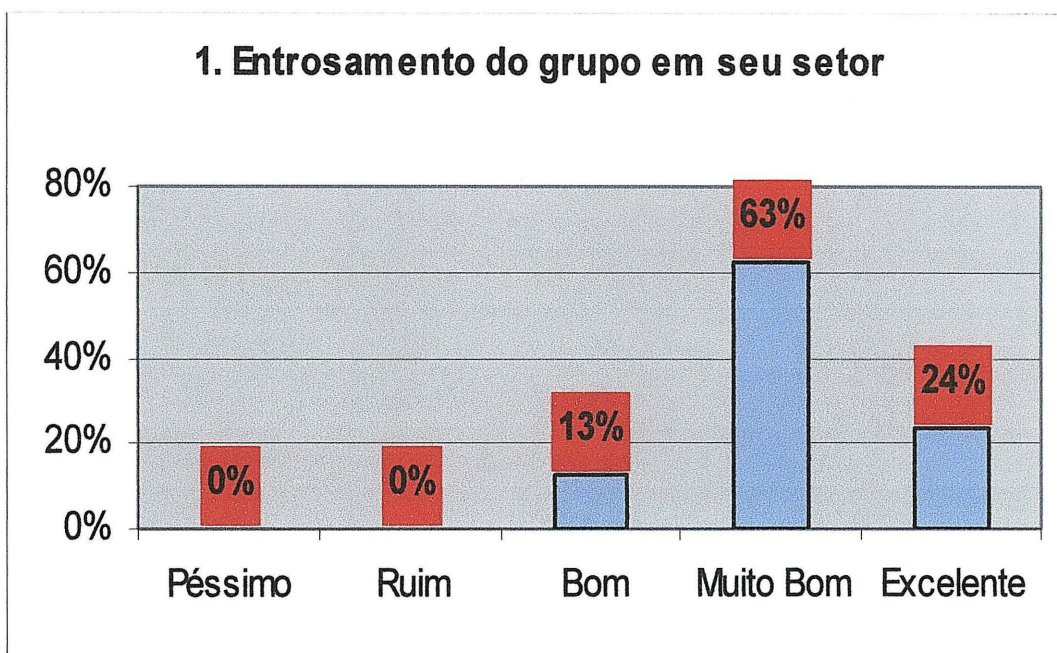
Como último questionamento, buscou-se saber dos funcionários, sugestões para melhoria e inovações no Colégio da Polícia Militar, em que se destacaram as seguintes idéias:

- Substituição de funcionários sem comprometimento.
- Melhor entrosamento entre civis e militares.
- Empenho dos integrantes de alguns setores.

- Reuniões e normas reguladoras mais constantes.
- Informações atualizadas, inovações e oportunidades.
- União – Falar a mesma linguagem.
- Respeito igual a todos.
- Comprometimento e responsabilidade.
- Reconhecimento no serviço – Igualdade para todos.
- Trabalho em equipe.
- Divisão de tarefas, evitando sobrecarga para alguns.
- Integração entre funcionários, evitando formação de grupos.
- União sempre em todos os setores.
- Comunicação, interagir sempre.
- Implantar programas de Qualidade de Vida.
- Maior integração e interação.
- Profissionalismo.
- Fiscalização durante horário de serviço.
- Discussão em grupo sobre as necessidades de cada setor.

4.2 QUESTIONÁRIO Nº. 02 – ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS AOS CHEFES DE SETORES DO COLÉGIO DA POLÍCIA MILITAR.

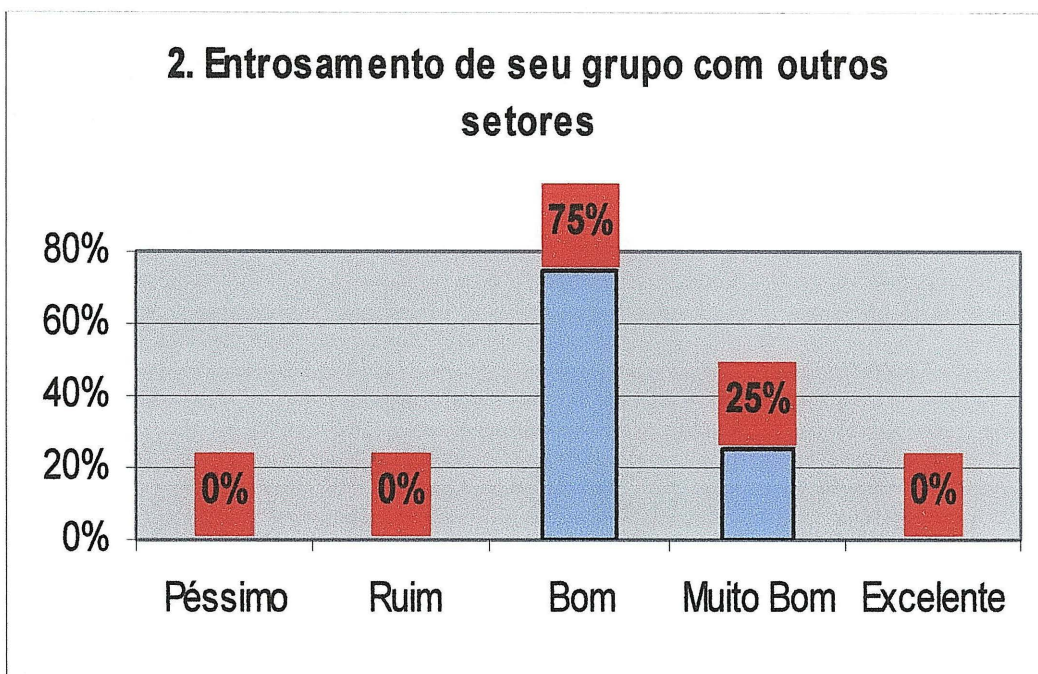
GRÁFICO 16 – ENTROSAMENTO DO GRUPO NA VISÃO DO CHEFE DE SETOR



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Neste quadro nota-se a visão dos chefes de setores no que diz respeito ao entrosamento de seu grupo; 63% consideram o entrosamento muito bom, 24% consideram excelente e 13% acham que o entrosamento é bom. Observa-se que, no ponto de vista dos responsáveis por setores, o entrosamento não é considerado como aspecto negativo.

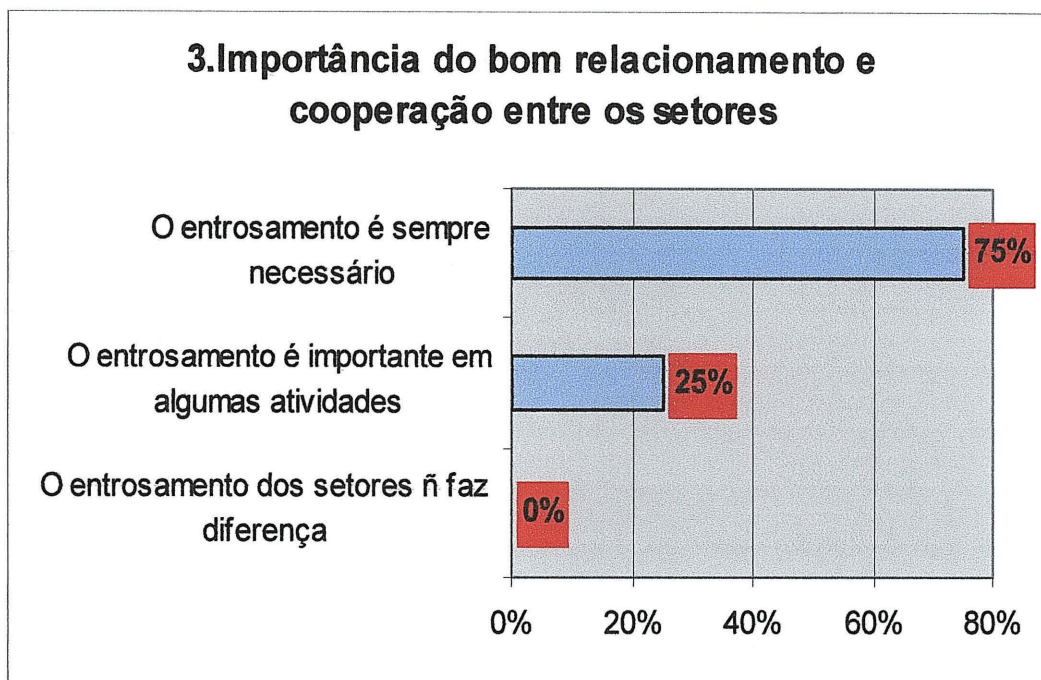
**GRÁFICO 17 – ENTROSAMENTO DO GRUPO COM OUTROS SETORES
NA VISÃO DO CHEFE DE SETOR**



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Com relação ao entrosamento de seu grupo com outros setores, 75% observam que o entrosamento é apenas bom, evidenciando mais uma vez que o nível de entrosamento entre os setores é diferente daqueles presentes internamente em cada setor.

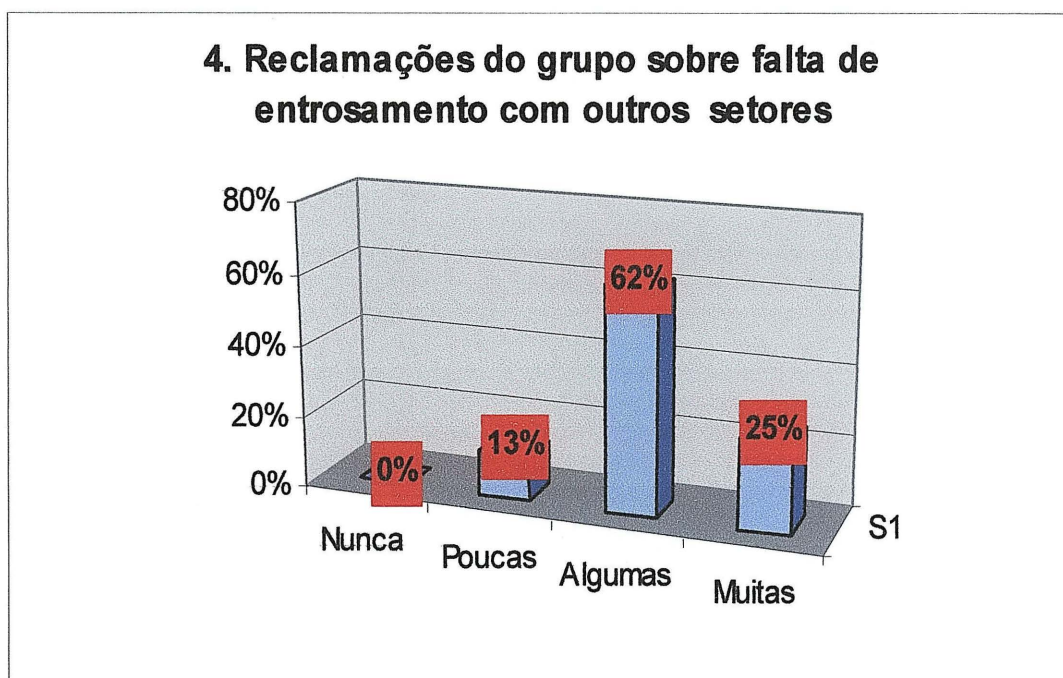
GRÁFICO 18 – IMPORTÂNCIA DO BOM RELACIONAMENTO E COOPERAÇÃO ENTRE OS SETORES



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Na questão importância do bom relacionamento e cooperação entre os diferentes setores, 75% dos chefes consideram isso sempre necessário e 25% consideram apenas importante em algumas situações. Apesar do percentual baixo, o destaque neste tipo de visão (importante apenas em algumas atividades), deixa dúvidas no grau de comprometimento institucional, pois o entrosamento não deve estar presente apenas nas atividades relacionadas ao serviço e sim em todas as formas de contatos, o ambiente de trabalho depende disso, conseqüentemente os resultados obtidos serão melhores e a motivação e satisfação daqueles que a executam estarão sempre em alta.

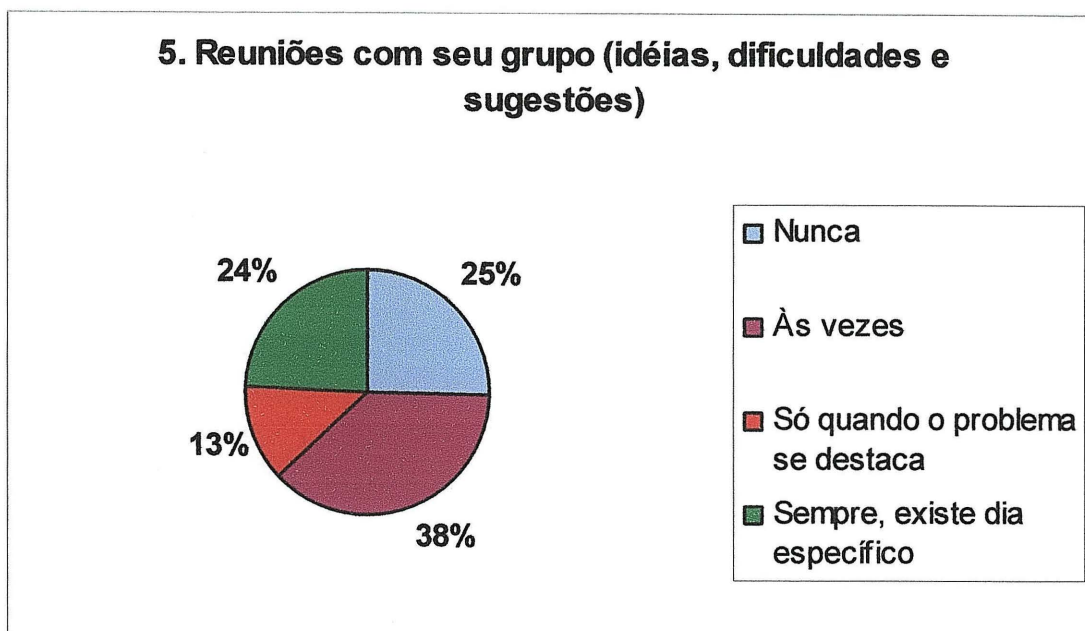
GRÁFICO 19 – RECLAMAÇÕES DO GRUPO SOBRE FALTA DE ENTROSAMENTO COM OUTROS SETORES



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Este é outro quadro que demonstra dificuldades no quesito entrosamento entre os setores; destaca-se na visão dos chefes de seções que 62% já receberam algumas reclamações sobre a falta de entrosamento e 25% já receberam muitas, totalizando 87% de identificação deste tipo de situação, que caracteriza a necessidade de se trabalhar a colaboração como um todo, independente de fatores pessoais ou diferenças setoriais.

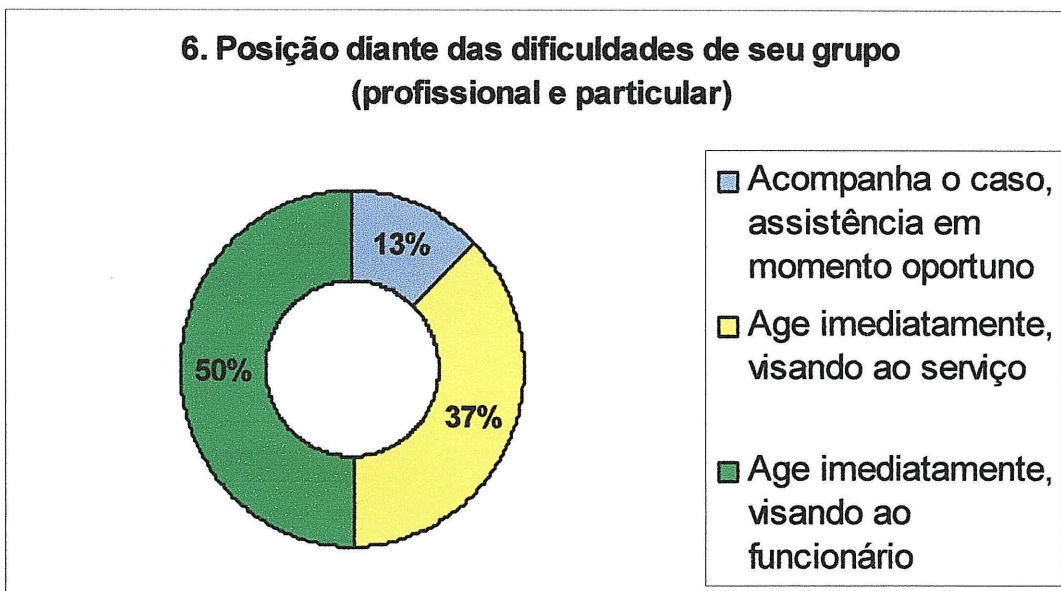
GRÁFICO 20 – REUNIÕES DAS CHEFIAS COM SEU GRUPO DE TRABALHO



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Quando questionados sobre o posicionamento tomado diante da necessidade de ouvir os funcionários no que diz respeito as suas necessidades, idéias e sugestões, 24% responderam que reservam um dia específico para realização de reuniões, 38% só reúnem o grupo às vezes, 13% reúnem o grupo quando o problema aparece e 25% nunca realizam reuniões com seu grupo. Diante do pequeno grupo de pessoas que ocupam funções de chefias, este é outro quadro que pode ser trabalhado, visando a atingir níveis melhores de prevenção, pois é por meio destes contatos pessoais, especialmente quando os problemas ainda não aconteceram é que torna-se mais eficiente a ação daqueles que ocupam função de liderança, para direcionamento, orientação e motivação de seus funcionários.

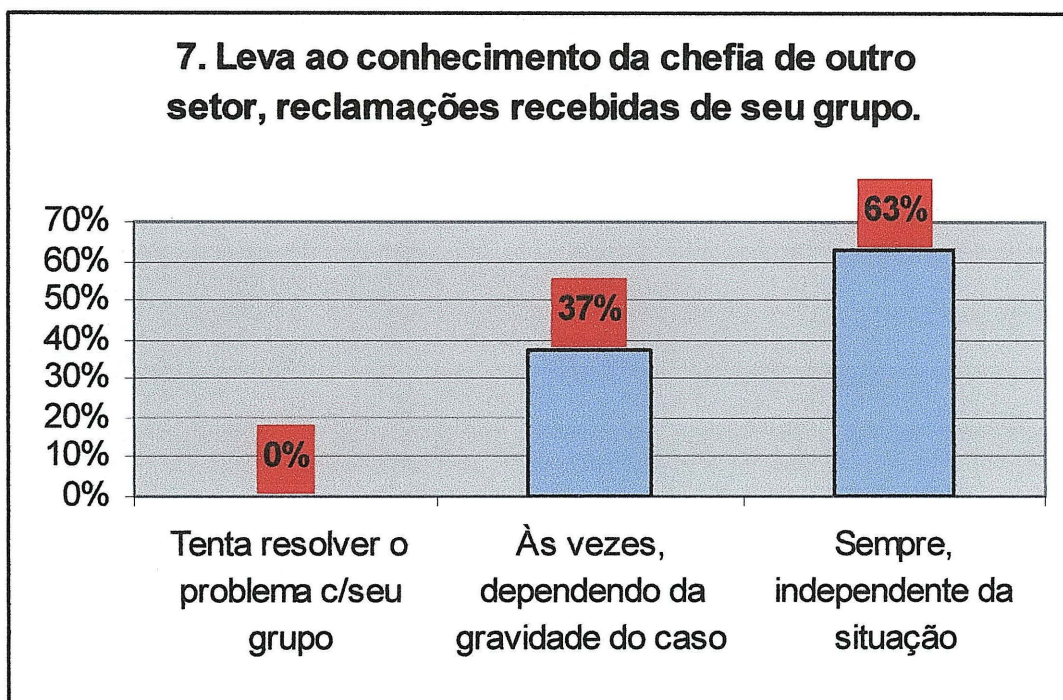
GRÁFICO 21 – POSIÇÃO DO CHEFE DE SETOR DIANTE DAS DIFICULDADES DE SEU GRUPO



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Diante das dificuldades informadas por integrantes de seu grupo, 50% daqueles que ocupam funções de chefia responderam que visam antes de tudo ao bem-estar do funcionário, independente de fatores profissionais, 37% agem pensando no andamento do serviço e apenas 13% somente acompanham o caso para assistência em momento oportuno. Considerar o funcionário como peça principal do sistema é essencial, ouvir suas dificuldades antecipando possíveis soluções é o ideal, independente da natureza da assistência (pessoal ou profissional); aumentando a confiança no chefes, cria-se um ambiente de segurança e motivação.

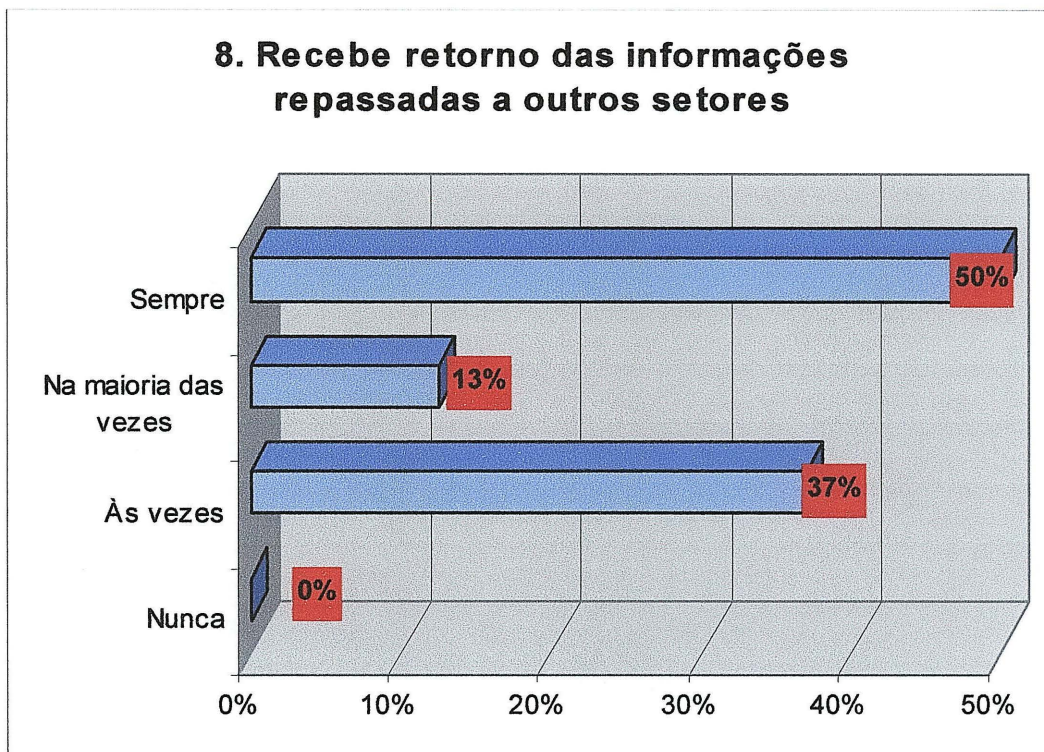
GRÁFICO 22 – PROCEDIMENTO DO CHEFE DE SETOR DIANTE DAS RECLAMAÇÕES DE SEU GRUPO, REFERENTES A OUTROS SETORES



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

No que se refere ao entrosamento entre os chefes de setores nota-se que a preocupação em levar ao conhecimento os problemas identificados junto ao setor, relacionados a outro departamento, é levada a efeito, pois 63% que responderam que levam ao conhecimento de outros chefes todas as dificuldades sentidas, independente da situação; 37% levam ao conhecimento as situações mais graves, totalizando 100% de demonstração de interesse em resolver a maioria dos problemas surgidos, destacando deste modo a real missão daqueles que têm que administrar crises em um grupo de gerenciamento de uma instituição.

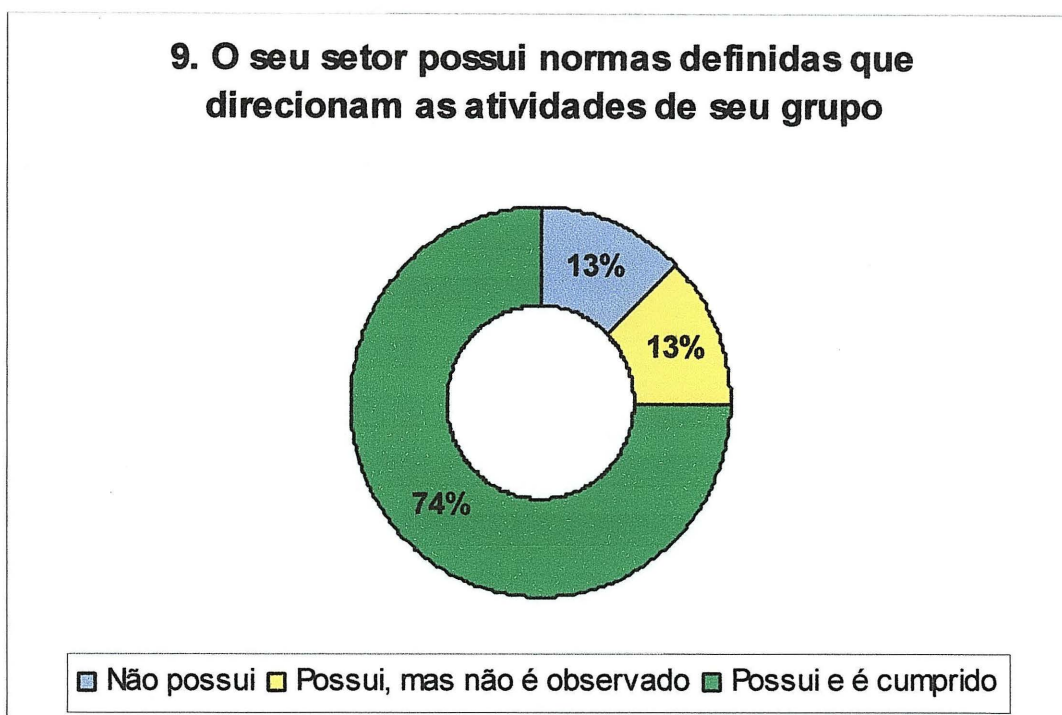
GRÁFICO 23 – RETORNO DAS INFORMAÇÕES REPASSADAS A OUTROS SETORES



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Dos chefes que recebem as informações sobre possíveis reclamações do seu setor, 50% sempre respondem às informações repassadas e 13% respondem na maioria das vezes, totalizando 63% de expectativa positiva.

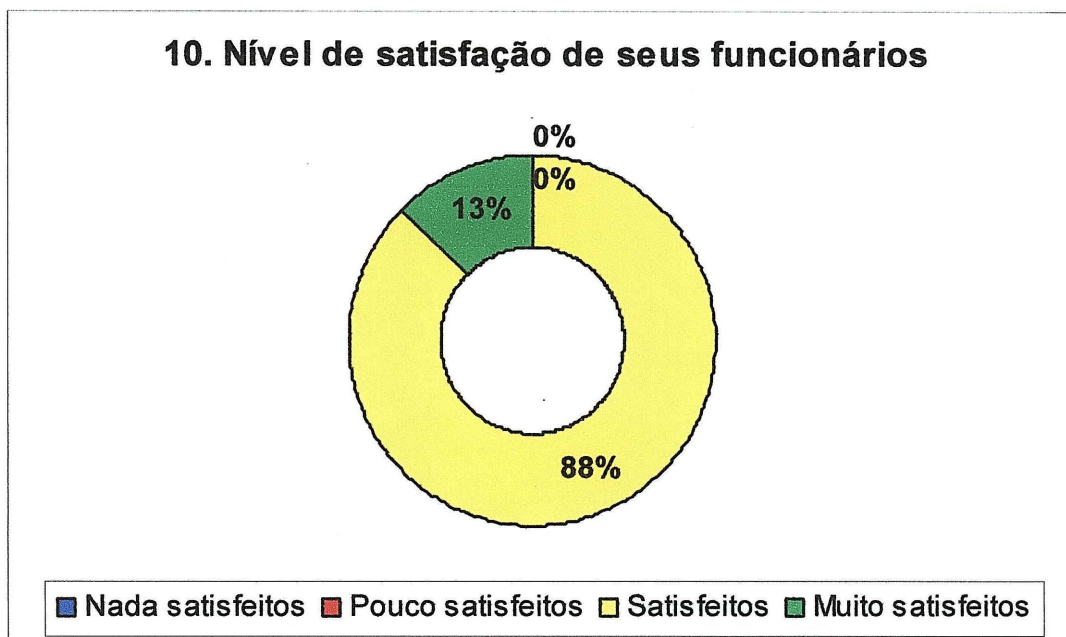
GRÁFICO 24 – EXISTÊNCIA DE NORMAS DEFINIDAS NA VISÃO DO CHEFE DE SETOR



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Quando questionados sobre a existência de normas definidas para direcionamento das atividades do setor sob sua responsabilidade, 74% responderam que possuem normas e estas são cumpridas, contra 13% que responderam que não possuem ou que estas não são cumpridas, aproximando-se aos 78% dos funcionários quando questionados sobre o mesmo quesito, o que confirma o percentual de conhecimento de tais regras.

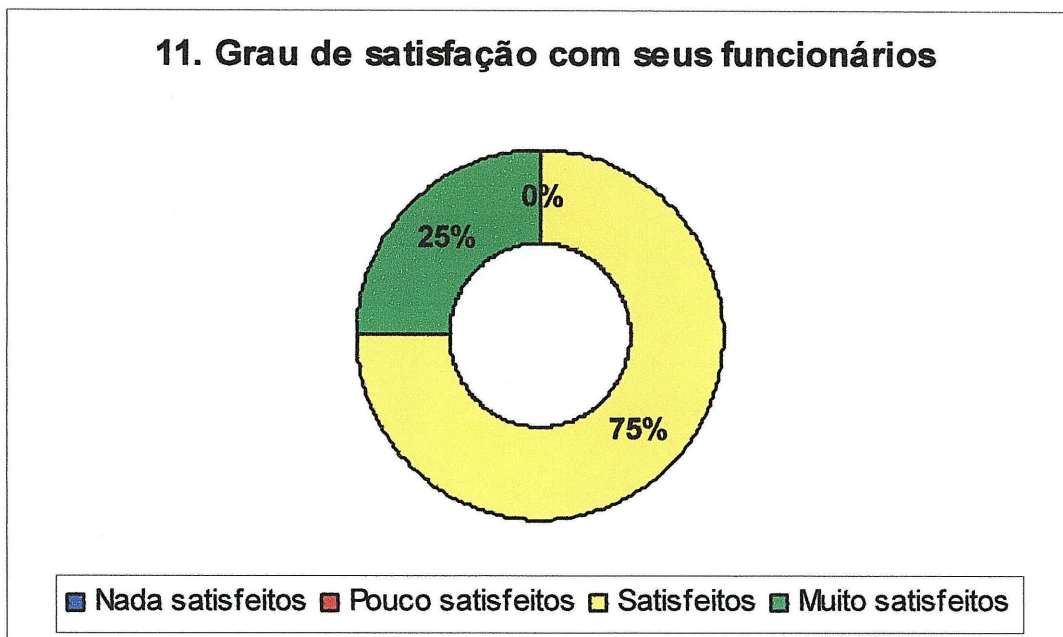
**GRÁFICO 25 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA
VISÃO DO CHEFE DE SETOR**



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Considerando a visão dos chefes de setores sobre o nível de satisfação de seus funcionários, 88% entendem que os funcionários estão satisfeitos e 13% acham que o grupo está muito satisfeito. O comportamento dos funcionários leva o grupo de chefia a reconhecer níveis positivos de satisfação.

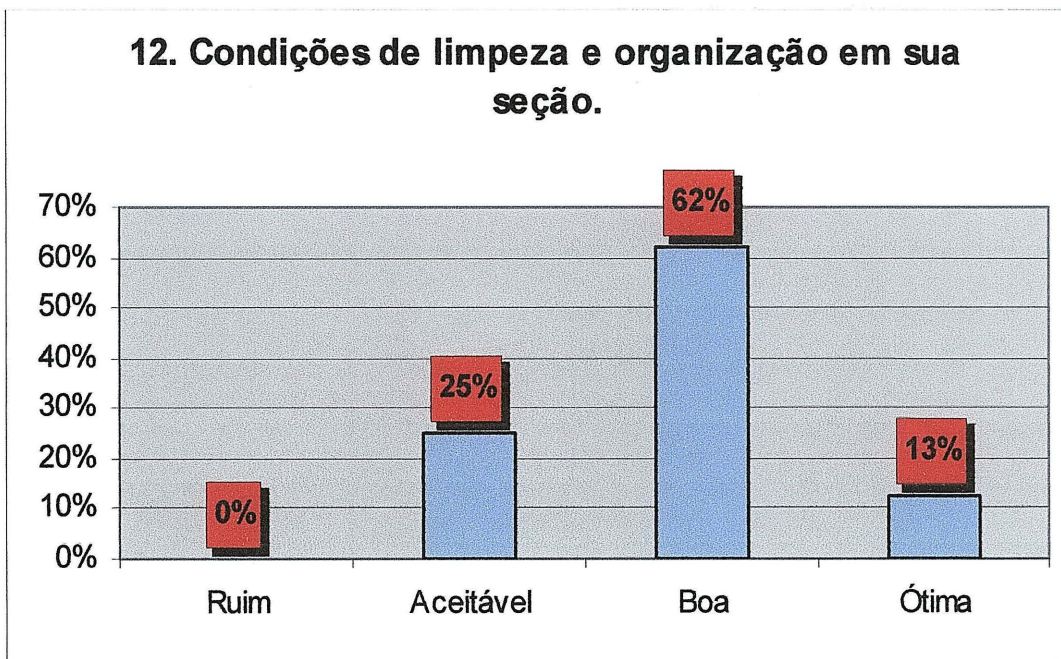
**GRÁFICO 26 – GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CHEFES DE SETORES
COM SEUS FUNCIONÁRIOS**



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

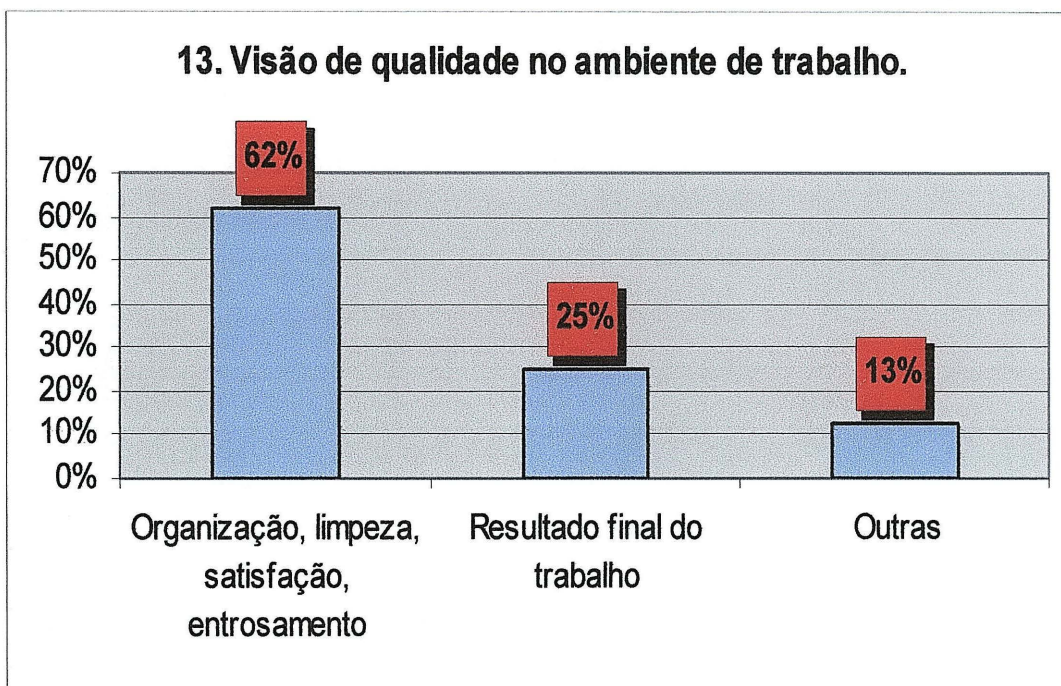
No que se refere ao grau de satisfação dos chefes para com seus funcionários, o destaque é para os 75% que estão satisfeitos e os 25% muito satisfeitos, não ocorrendo índice de desaprovação para o trabalho desenvolvido pelo grupo de funcionários. Isso quer dizer que o trabalho desenvolvido pelo grupo faz com que os objetivos sejam atingidos e o serviço tenha o andamento esperado.

GRÁFICO 27 – CONDIÇÕES DE LIMPEZA E ORGANIZAÇÃO NO SETOR DE TRABALHO NA VISÃO DO CHEFE



Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Considerando a qualidade de ambiente de trabalho, as condições de limpeza e organização das seções são entendidas como boas no ponto de vista de 62% dos responsáveis por setores, 13% consideram as condições ótimas e 25% aceitável.

GRÁFICO 28 – VISÃO DE QUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Fonte: Pesquisa de campo com funcionários do CPM - 2008

Na visão de 62% dos chefes de setor, a organização, limpeza, satisfação e entrosamento são fatores essenciais para um ambiente de trabalho de qualidade e 25% acham que o importante é o resultado final, o que difere um pouco da visão dos funcionários em que 97% entendem o primeiro quesito como principal aspecto sobre qualidade. Neste ponto é interessante destacar a diferença de visão devido à carga de responsabilidade, em que é natural que aqueles que são cobrados sobre resultados tenham que pensar também neste aspecto, evidenciando neste sentido a importância do envolvimento de todos em busca dos mesmos objetivos, independente da atividade que executar, pois trabalhar a questão da empatia é essencial.

4.3 PERCEPÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

A percepção do público-alvo da pesquisa acerca do tema focado no presente trabalho monográfico foi dividida em dois grupos, funcionários administrativos e chefes de setores pertencentes ao Colégio da Polícia Militar.

A pesquisa demonstrou de forma clara o grau de satisfação dos funcionários em exercerem suas atividades no CPM, em que 95% responderam estarem satisfeitos ou muito satisfeitos, mesmo percentual indicado pelos chefes de setores, o que por si só, já é um fator extremamente positivo para o processo de busca pela Qualidade. Notou-se como interessante o espírito de união mais forte entre funcionários de mesmos setores, tanto no relacionamento pessoal quanto no particular, detalhe destacado na pesquisa feita com os funcionários, quanto na observação dos chefes de setores, em que o número de reclamações sobre comportamento ou atividades executadas por integrantes de outros setores, mostrou-se mais destacado. O relacionamento de funcionários de setores diferentes não é o mesmo daqueles que se desenvolve internamente em cada setor, o fator proximidade e empatia fazem a diferença, à medida que nota-se que no ponto de vista dos funcionários o espírito de corpo e entrosamento entre os setores não é o ideal, destacando-se neste ponto a convivência departamentalizada. Somaram-se ainda a esta evidência as sugestões descritas pelos funcionários, quanto ao relacionamento, interação, integração, empenho dos integrantes, união, profissionalismo, comprometimento e trabalho em equipe, os quais foram comuns entre várias outras idéias, que foram apontadas como fatores a serem trabalhados para melhoria no ambiente de trabalho.

A cooperação e colaboração entre os funcionários também apresentam diferentes percepções na pesquisa, quando tais atitudes são mais presentes entre integrantes de um mesmo setor, em que 66% dos funcionários consideram existir cooperação em índices positivos no mesmo setor de trabalho, contra 33% relacionados à colaboração de outros setores. Considerando que a cooperação e colaboração estão ligadas ao entrosamento, este também demonstrou números proporcionais, nota-se que dentro dos setores 87% dos funcionários consideram o entrosamento muito bom ou excelente, contra apenas 25% que têm esta mesma opinião sobre o entrosamento com funcionários de outros setores.

A pesquisa demonstrou que, na percepção dos funcionários, o bom relacionamento e a colaboração entre os integrantes de uma instituição são fundamentais, destacado nos 91% que entenderam ser este comportamento muito importante para um melhor ambiente de trabalho, ou seja, estão cientes que a busca deste objetivo depende deste entrosamento. Na visão do Chefe de setor este item foi apontado como sempre necessário por 75% das opiniões.

Como instrumento facilitador para o processo de busca de Qualidade, foi destacado na pesquisa que os setores do CPM apresentam regras estabelecidas para direcionamento de seus funcionários, evidenciados estatisticamente nos 78% dos funcionários que conhecem e cumprem estas normas, confirmados na visão de 74% dos chefes de setores.

Quanto à participação dos chefes no que se refere às orientações e repasse de informações, 53% dos funcionários destacaram que recebem sempre ou com freqüência estas orientações e 38% responderam que apenas às vezes recebem tais direcionamentos. Já os chefes de setores informaram sobre a freqüência de reuniões com seu grupo de trabalho, em que se mostrou que 25% não realizam reuniões, 38% realizam às vezes, 13% realizam apenas para administrar problemas específicos e 24% têm as reuniões como rotina. Dentre as sugestões fornecidas pelos funcionários neste contexto, destaca-se a necessidade de reuniões e normas reguladoras mais freqüentes, informações atualizadas, divisão de tarefas, comunicação, discussão em grupo sobre as necessidades de cada setor. Somando estas informações nota-se a necessidade de se trabalhar melhor este ponto, já que o repasse de informações e troca de idéias é fundamental para que todos sigam o mesmo caminho, falem a mesma linguagem, busquem os mesmos objetivos.

Quanto à percepção sobre o atendimento de suas necessidades 67% dos funcionários informaram que são atendidos prontamente e 70% procura a chefia imediata quando tem frustradas suas expectativas, destacando neste ponto a importância da aproximação daqueles que ocupam funções de chefias com seu grupo de trabalho.

Especificamente aos chefes de setores foi questionado sobre a interação destes com outros chefes de setores, quando do repasse de reclamações originadas pelos funcionários, relativas a outros setores, 63% responderam que

sempre levam ao conhecimento de outras chefias os problemas apresentados e outros 37% somente levam à frente situações mais graves. Como retorno, 63% recebem resposta sempre ou na maioria das vezes, e 37% somente às vezes, observando-se neste item, pelos percentuais apresentados, um grau de entrosamento adequado.

Quanto à visão sobre Qualidade no ambiente de trabalho, 97% dos funcionários consideraram a organização, limpeza, satisfação, entrosamento e respeito, como itens principais deste processo. Entre os chefes de setor 62% consideram importantes os mesmos quesitos e 25% apontam como Qualidade no ambiente de trabalho o resultado final das atividades. Estas diferenças são conseqüências do grau de responsabilidade e cobrança nas atividades. Os chefes sempre são cobrados em cima de resultados.

Com relação à limpeza e organização nas seções, 80% dos funcionários consideram tais condições de boas a excelentes e entre as chefias 75% consideram de boas a ótimas, prevalecendo a idéia de que o CPM apresenta adequadas condições neste quesito que também faz parte da estrutura de organização para busca de Qualidade em uma instituição.

5 COMO IMPLANTAR UM PROCESSO PARA BUSCA DA QUALIDADE TOTAL NO COLÉGIO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

Para implantar um processo para busca da Qualidade na atividade administrativa do Colégio da Polícia Militar, como foi analisado pela pesquisa de campo, é necessário um diagnóstico mais detalhado das atividades exercidas pela Instituição. Esses diagnósticos deverão ser frutos de uma pesquisa qualitativa e quantitativa abrangendo o serviço administrativo em um primeiro momento.

O diagnóstico deverá detectar as falhas existentes, as deficiências, a necessidade de novos processos, a capacidade e satisfação do pessoal existente, controle dos processos, avaliação dos resultados.

A base para todos os procedimentos de melhoria do Gerenciamento da Qualidade Total é o ciclo PDCA, Planejar – Executar – Verificar – Agir, que é simplesmente o método científico aplicado aos processos de melhoria.

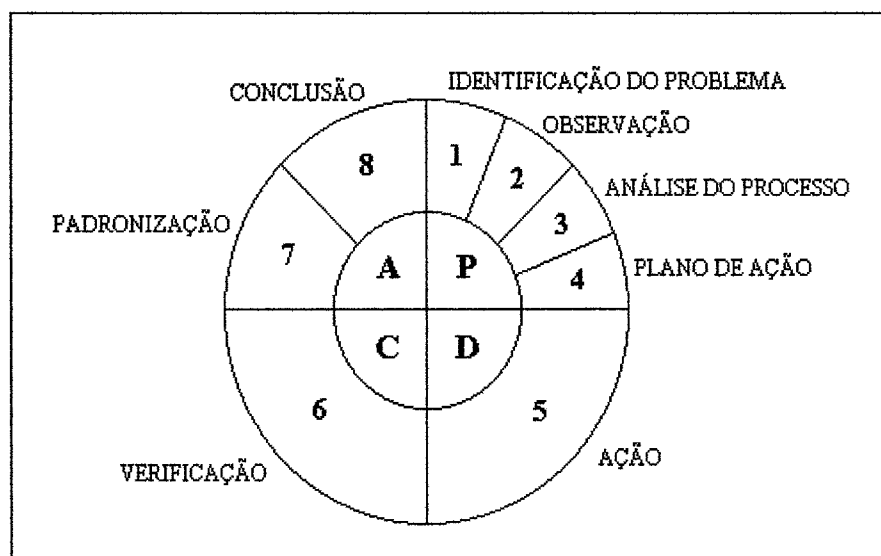


Figura 3 - Ciclo PDCA para melhorias

O PDCA para melhorias, ou solução de problemas, é composto por oito etapas.

1. Identificação do problema – Definir claramente o problema.

- Nomear uma equipe de 6 a 10 pessoas ligadas ao problema, a fim de solucioná-lo.
- Montar o histórico do problema e como ele chegou a este ponto, utilizando gráficos, fotografias, dados históricos.

2. Observação – Coletar dados sobre o problema.

- Investigar o problema sob pontos de vistas diferentes, para descobrir suas características e a variação nos resultados.
- Ir ao local do problema e coletar informações necessárias que não possam ser colocadas na forma de dados numéricos. Esse tipo de informação possibilita o surgimento de novas idéias durante o raciocínio para a solução do problema.

3. Análise – Descobrir as causas do problema e selecionar as fundamentais.

- Envolver as pessoas que possam contribuir na identificação das causas e anotar o maior número possível de causas.
- Escolher as causas mais prováveis.
- Utilizar as informações obtidas na etapa 2 e descartar os elementos que sejam menos relevantes.
- Utilizar também as sugestões baseadas na experiência do grupo.
- Após a votação das causas pela equipe, o coordenador do trabalho lista a mais votada para estabelecimento de um Plano de Ação.

4. Planejamento da ação – Definir a meta e elaborar um plano de ação.

- Definir em termos numéricos o que se quer atingir e em quanto tempo.
- Fazer reuniões de discussão com o grupo envolvido.
- Certificar-se de que as ações serão tomadas sobre as causas fundamentais.

- Certificar-se de que as ações não produzam outros problemas.
- Se isso ocorrer, adotar outras ações ou procurar sanar os efeitos colaterais.
- Propor diferentes soluções, examinar vantagens e desvantagens, a eficácia e o custo de cada uma.
- Selecionar aquela que for definida por consenso do pessoal envolvido na solução do problema.
- Elabora o Plano e o Cronograma, definindo *o que, quando, quem, onde, por que e como* será feito.

5. Ação – Executar o plano.

- Fazer a divulgação do Plano de Ação.
- Utilizar reuniões participativas e técnicas de treinamento.
- Apresentar claramente as tarefas e a razão delas.
- Certificar-se que todos entendam e concordem com as medidas propostas.
- Colocar em ação o Plano.
- Verificar se a execução das ações está sendo efetuada.
- Todos os resultados, bons ou ruins, devem ser registrados.

6. Verificação – Comparar os resultados obtidos com a meta estabelecida.

- Verificar se houve prevenção quanto ao reaparecimento do problema.
- Utilizar dados coletados antes e após a implementação do plano.
- Comparar para determinar em que grau os resultados indesejáveis foram reduzidos.
- Se o resultado não for satisfatório, certificar-se de que todas as ações foram implementadas conforme o plano.
- Caso o efeito indesejável continue, significa que a solução apresentada foi falha.

7. Padronização – Padronizar as ações que garantam resultados positivos.

- Comunicar a existência de um novo padrão, por meio de comunicados, circulares e reuniões.
- Evitar possíveis confusões, estabelecer a data para início da nova sistemática, quais as áreas que serão afetadas.
- Fazer reuniões, palestras e treinamento no trabalho,
- Certificar-se de que as pessoas estão aptas a executar o padrão.
- Verificar se os padrões estão sendo cumpridos.

8. Conclusão – Recapitular todo o processo de solução do problema visando ao trabalho futuro. Se necessário, tomar ações corretivas.

- Analisar as etapas executadas e refletir sobre o que ocorreu de bom e de ruim.
- Reavaliar os itens pendentes, organizando-os para uma futura aplicação do PDCA.

Se essas oito etapas forem entendidas e executadas nessa ordem, as atividades de melhoria terão consistência lógica e as vantagens serão cumulativas. Esse procedimento parece ser um longo caminho de solução de problemas, mas, a longo prazo, esta é a rota mais curta, mais correta e segura.

6 CONCLUSÃO

Diante da definição do problema sob investigação, o presente trabalho se desenvolveu basicamente em duas etapas: fundamentação teórica, estudo de caso com o posicionamento avaliativo acerca da visão e do comportamento do público interno do Colégio da Polícia Militar.

Na fundamentação teórica, constatou-se que as principais teorias refletem os fenômenos históricos, sociais, culturais, tecnológicos e econômicos, característicos de cada época, bem como os problemas que afligiam as instituições.

A Qualidade Total é o esforço incremental mais adotado pelas empresas, como solução emergente no intuito de reduzir o diferencial entre as práticas administrativas e as exigências de um ambiente instável.

Verificou-se diante desse processo a análise feita por muitos autores no sentido de se buscar a excelência dos serviços, observando a qualidade de dentro para fora; considera-se antes de tudo nosso cliente interno. Com base nesse pensamento, buscou-se avaliar os vários entendimentos sobre o assunto, ficando evidenciada tal importância. Considerar os funcionários como integrantes fundamentais do sistema, indica o melhor caminho para uma padronização de condutas e de visão para os objetivos a serem atingidos. Trabalhar as dificuldades apresentadas, por mais simples que sejam, irá preparar o solo, deixá-lo fértil, para busca de uma Gestão visando à Qualidade dos serviços prestados. 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 da instituição, os quais devem estar envolvidos com o resultado positivo ou negativo do serviço desempenhado. O principal objetivo é conseguir o efeito sinergia, em que o todo é maior que a soma das partes.

Deve-se buscar valorização do capital humano, enfocando seu crescimento e plena realização como peças fundamentais na obtenção da Qualidade Total. Este enfoque implica uma nova postura que preconiza a mudança de comportamento e atitudes no Colégio da Polícia Militar do Paraná.

A satisfação com o trabalho decorre das condições para execução deste, oferecidas pela instituição. A aparência das instalações físicas, o estado de conservação dos equipamentos, o funcionamento das comunicações e dos serviços de suporte, o suprimento de materiais, organização e limpeza do local de trabalho, entre outros fatores, influenciam na disposição de trabalho dos funcionários. Deve-se também considerar a compatibilização dos perfis profissionais com as funções exercidas.

Após a pesquisa de campo detalhada anteriormente, contactou-se que é possível melhorar a eficiência dos serviços prestados pelos funcionários do CPM, por meio de algumas medidas sugeridas em seguida.

Um processo de busca pela Qualidade se faz necessário, já que na atualidade o Colégio não tem estruturado formalmente um planejamento visando à melhoria por meio de um processo mais detalhado, tendo em vista que com a pesquisa foram considerados alguns aspectos que apesar de aparentemente simples podem decretar o fracasso de qualquer iniciativa visando à melhoria de serviços em busca de uma Gestão de Qualidade. Detalhes como relacionamento e colaboração entre setores e constantes trocas de informações e idéias entre funcionários e chefes devem ser trabalhados no sentido de identificar os problemas e dificuldades com maior precisão e com isso buscar as soluções de forma participativa, ou seja, envolvendo todos que fazem parte do sistema.

A fim de satisfazer os objetivos do presente trabalho, identificou-se que o grau de entrosamento entre os funcionários do Colégio da Polícia Militar varia de acordo com o ambiente de convívio, integrantes de um mesmo setor se fecham e interagem de forma diferente com outros setores, resultando neste aspecto, evidências de falta de entrosamento, colaboração, empatia entre setores, o que sem dúvida, quando somados os problemas, podem levar ao estresse no ambiente de trabalho.

Mesmo sendo destacada tal falta de entrosamento entre os setores, a maioria dos funcionários é consciente e identifica como extremamente necessário o bom relacionamento e colaboração entre todos e ainda considera como Qualidade no ambiente de trabalho, além da limpeza e organização, o entrosamento, a satisfação, o respeito e a colaboração, caracterizando assim o conhecimento da importância de tais comportamentos. Com isso, se identifica que o grau de

envolvimento dos funcionários não é suficiente para que se atinja um processo de busca pela Qualidade, mesmo sabedores da importância de tais condutas, ainda não estão comprometidos ou não foram estimulados a este comprometimento.

Para buscar uma melhoria na qualidade de trabalho, bem como propiciar um ambiente mais agradável a todos os funcionários, é necessário avaliar cada situação, levantar cada problema e buscar as soluções participativas, de forma que todos entendam e colaborem para a busca de objetivos comuns para a instituição. Neste contexto, como primeiro passo para a busca da Qualidade, como já detalhado anteriormente, faz-se necessário à implantação do Ciclo PDCA para melhorias, o qual pela sua composição, por meio de suas várias etapas, será possível, identificar o problema, observar os motivos que o envolvem, analisar o processo que determina o problema, elaborar um plano de ação, estabelecer a ação a ser desenvolvida, verificar os resultados, padronizar as condutas e chegar a uma conclusão. Este processo poderá ser repetido até se chegar aos objetivos esperados para manutenção dos resultados.

No presente trabalho científico, ancorado em pesquisa bibliográfica e de campo, conclui-se que é fundamental a implantação desse processo de melhoria, realizando um levantamento detalhado dos problemas, suas possíveis soluções e acompanhamento dos resultados. A mudança de mentalidade e comportamento não acontece da noite para o dia. A implantação desse processo deve ser gradual, continua e contando com o comprometimento das pessoas envolvidas no sistema, deve-se oportunizar aos funcionários participação ativa, opinando e sugerindo sobre a melhor forma de desenvolver suas atividades, o que refletirá diretamente na eficiência dos serviços prestados, no bem-estar e na satisfação dos funcionários.

Somente após o sucesso da implantação e o sucesso do Ciclo PDCA, a instituição poderá pensar em implantar um Programa de busca pela Qualidade Total, mais focada para em uma futura certificação de excelência.

Partindo do Ciclo PDCA, o mais indicado será o Programa 5S, que constitui o alicerce para a implementação da Gestão de Qualidade Total em qualquer organização humana, preparando o ambiente para mudanças profundas.

O Programa 5S tem se revelado um instrumento eficaz para a formação de hábitos saudáveis de vida entre os profissionais e a comunidade nas quais estão inseridos.

O 5S é fundamental à vida humana. É uma filosofia profunda, de práticas simples, que promove o crescimento contínuo das pessoas e, conseqüentemente, a melhoria das organizações nas quais atuam; utiliza o potencial criativo e incrementa a participação de todos no processo de Gestão, propiciando um clima favorável ao bom desempenho no trabalho.

Para sua implantação pontos básicos devem ser considerados:

- a. É um programa participativo, visa principalmente ao crescimento do ser humano;
- b. a implementação do programa deve partir da direção da instituição, que elegerá um coordenador para o programa;
- c. a responsabilidade do diretor é indelegável. Para que o 5S seja bem sucedido, é necessário, além de liderança, um programa eficaz de educação e treinamento para todos os funcionários;
- d. é um processo de mudança de comportamento que deve envolver a todos;
- e. os resultados iniciais podem impressionar, mas não são suficientes. Os resultados reais só se consolidam a médio e longo prazo, com a internalização de hábitos saudáveis e posturas éticas, promovendo a manutenção do Programa;
- f. o programa deve ser cuidadosamente planejado, executado e avaliado, se possível com acompanhamento de pessoas experientes no assunto.

Um projeto de pesquisa nunca se esgota. Além de responder a um questionamento, abre espaço para outros. Nesse contexto, vislumbram-se sempre outras questões a serem abordadas em futuras pesquisas.

Este trabalho monográfico, por meio das questões aqui sugeridas, sinaliza para a possibilidade de se trilhar novos caminhos, levantar novos questionamentos, avaliar novas propostas, para busca sempre de um futuro melhor e mais próximos ao anseio da comunidade, considerando sempre o fator humano, seja ele integrante ou não das atividades administrativas de uma instituição.

REFERÊNCIAS

ALBRCHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BEZERRA, Juarez C. **“Simplesmente” Just -in-Time**. São Paulo: IMAN, 1990.

BERK, Joseph; BERK, Suzan. **Administração da Qualidade Total: o aperfeiçoamento contínuo**. São Paulo: IBRASA, 1997.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. 1994: Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em :<http://pt.wikipedia.org/wiki/Discuss%C3%A3o:Ciclo_PDCA>. Acessado em: 09 março 2008.

CANFIELD, Artur A. **Gestão pela Qualidade: harmonia e equilíbrio**. Curitiba: AVM, 2002.

CARVALHO, Heitor de. **ISO 9000: passaporte para a qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CAVALCANTI, Luiz Carlos de M. Trabalho Monográfico. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. **Qualidade Total na atividade-fim do Batalhão de Polícia Escolar – Uma proposta de emprego na Polícia Militar de Alagoas**. Curitiba, 2003.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.. **Just-in-Time, MRP II e OP I: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1996.

COSTA, Rosane M. C.; PENA, Solange M. N.; BOSCHI, Celisa M.; **Qualidade Total na Educação: como praticar o 5S na escola**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, 1996.

ESTEVÃO, Heitor A. de. **Papel Desempenhado pelas Normas da Série ISO 9000**. ABNT, 2000.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualiymark, 1992.

GOLDBARG, Marcos C. **Times: Uma Ferramenta eficaz para a Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Makron Books do Brasil. 1994.

GREEN, Cynthia. **Os caminhos da qualidade: como vencer os desafios da economia global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

JURAN, J. M.; Gryna, Frank M.. **Controle de Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1991.

JURAN, J.M. **Qualidade no Século XXI**. HSM. São Paulo. 1991.

LONGO, R. M. J. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial**. Brasília: IPEA, 1995.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. **A pesquisa em educação: a abordagem qualitativa**. São Paulo: EPU, 1996.

MARQUES, Ernani. **Aprisionamento tecnológico: novos desafios da gestão das estratégias organizacionais na era da informação**. São Paulo: USP. 1997.

MORAN, José M. **Mudança na comunicação pessoal**. São Paulo: Paulinas, 2000.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5 S's: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke**. São Paulo: IMAN, 1992.

O'DONNELL, Ken. **Endoquality: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações**. Salvador: Casa da qualidade, 1997.

OSBORNE, D. ;GAEBLER, T. **Reinventando o governo**. Brasília: MHC, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática: implantação e avaliação de sistema de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARANÁ. Polícia Militar do Paraná. Colégio da Polícia Militar. **Regimento do Colégio da Polícia Militar**. Curitiba; 2005.

PARANÁ, Polícia Militar, 4º BPM. **Programa de qualidade: housekeeping 5 "S"**. Maringá: Pentágono consultoria Empresarial, s.d.78p.

RIBEIRO, Haroldo. **A base para a Qualidade Total: um roteiro para uma implantação bem sucedida**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

SILVA, Francisco Bérqson Pereira da. Trabalho Monográfico. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. **Implantação da Gestão de Qualidade Total no Quarto Batalhão de Polícia Militar de Maringá – Um Estudo de Caso**. Curitiba; 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE "A" QUESTIONÁRIO N° 1.....	97
APÊNDICE "B" QUESTIONÁRIO N° 2.....	101

APÊNDICE “A” - QUESTIONÁRIO Nº 1
QUESTIONÁRIO Nº 1

O presente questionário objetiva coletar informações a respeito do ambiente de trabalho do Colégio da Polícia Militar do Paraná, visando estabelecer indicadores sobre a satisfação e o envolvimento do Público interno e como isso pode influenciar no processo de implantação de Gestão de Qualidade.

Instruções para preenchimento:

- a. Solicita-se que as respostas sejam as mais sinceras e verdadeiras possíveis para que se possa ter um diagnóstico real da situação;
- b. Não há necessidade de identificação pessoal e o objetivo da coleta de dados é estritamente apresentar uma proposta de melhora do ambiente profissional do Colégio da PMPR, visando a implantação de uma Gestão de Qualidade a partir do envolvimento e satisfação do público interno.
- c. Em caso de dúvidas, solicita-se contatar com o responsável pela pesquisa, Cap. QOPM Josseguai Ribeiro.

1. No que diz respeito ao **relacionamento pessoal no seu setor de serviço**, você o considera:

- () Péssimo
- () Ruim
- () Regular
- () Bom
- () Ótimo

2. No que se refere ao **relacionamento pessoal, com funcionários de outros setores**, você o considera:

- () Péssimo
- () Ruim
- () Regular
- () Bom
- () Ótimo

3. No que diz respeito ao **relacionamento profissional, no seu setor de serviço**, você o considera:

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

4. No que se refere ao **relacionamento profissional, com funcionários de outros setores**, você considera:

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo

5. No seu setor de trabalho, existe espírito de cooperação, visando a melhor realização do trabalho?

- Nunca
- Às vezes
- Com freqüência
- Sempre

6. Funcionários de outros setores preocupam-se em colaborar com seu trabalho, ou com o trabalho do seu setor?

- Nunca
- Às vezes
- Com freqüência
- Sempre

7. Na sua opinião, o bom relacionamento e a colaboração mútua entre funcionários em busca de qualidade no ambiente de trabalho é :

- Pouco importante
- Não é importante
- Indiferente
- Importante
- Muito importante

8. Na sua visão, qualidade no ambiente de trabalho se refere à (ao):

- Organização, limpeza, satisfação, entrosamento, respeito.
- Apresentação final do trabalho no ponto de vista da chefia imediata, ou seja fazer o que foi solicitado.
- Outras. Qual? _____
- Não sabe informar

9. No seu setor de trabalho, existem normas pré-estabelecidas (escritas), que direcionam suas atividades diariamente e facilitam seu trabalho?

- Não existe
- Não sabe, pois nunca foi informado(a)
- Existem, mas não são cumpridas
- Existem e são cumpridas

10. Você recebe orientações constantes, que resultam em melhores condições de trabalho e melhoram seu desempenho em suas atividades?

- Nunca
- Às vezes
- Com freqüência
- Sempre

11. As condições de seu ambiente de trabalho, com relação à limpeza, organização e recuperação da documentação de arquivos e materiais (você acha o que procura?) são:

- Ruins
- Regulares
- Boas
- Muito boas
- Excelentes

12. Quando você apresenta à chefia suas necessidades para melhoria de seu trabalho, ou suas necessidades particulares, que influenciam no desempenho de suas atividades, você é:

- Atendido(a) prontamente
- Demora a ser atendido(a)
- Somente às vezes é atendido(a)
- Nunca é atendido(a)

13. Você já teve alguma expectativa frustrada em seu ambiente de trabalho?

- Não
- Sim

14. Em caso afirmativo qual foi a sua reação?

- Informou a chefia imediata
- Não informou a chefia imediata
- Informou outras pessoas
- Não informou

15. Seu grau de satisfação em trabalhar do Colégio da Polícia Militar é:

- Nenhum pouco satisfeito(a)
- Pouco satisfeito(a)
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)

16. Para finalizar, gostaríamos de saber, em uma única frase ou palavra, sua sugestão (que acha mais importante) quanto às melhorias ou inovações que o Colégio da Polícia Militar deveria introduzir para melhor atender suas necessidades.

APÊNDICE “B” - QUESTIONÁRIO Nº 2.
QUESTIONÁRIO Nº 2

O presente questionário objetiva coletar informações a respeito do ambiente de trabalho do Colégio da Polícia Militar do Paraná, visando estabelecer indicadores sobre a satisfação e o envolvimento do Público interno e como isso pode influenciar no processo de implantação de Gestão de Qualidade.

Instruções para preenchimento:

- d. Solicita-se que as respostas sejam as mais sinceras e verdadeiras possíveis para que se possa ter um diagnóstico real da situação;
- e. Não há necessidade de identificação pessoal e o objetivo da coleta de dados é estritamente apresentar uma proposta de melhora do ambiente profissional do Colégio da PMPR, visando a implantação de uma Gestão de Qualidade a partir da satisfação do público interno.
- f. Em caso de dúvidas, solicita-se contatar com o responsável pela pesquisa, Cap. QOPM Josseguai Ribeiro.

1. No seu setor de trabalho, como você avalia o entrosamento de seu grupo?

- () Péssimo
- () Ruim
- () Bom
- () Muito bom
- () Excelente

2. Com relação ao entrosamento de seu grupo, com funcionários de outros setores, você avalia que é:

- () Péssimo
- () Ruim
- () Bom
- () Muito bom
- () Excelente

3. Como responsável pelo seu setor, como V. sente o desempenho de seu funcionário, quanto ao nível de relacionamento e cooperação entre os diversos setores do Colégio?

- O entrosamento dos setores não faz diferença para o seu setor.
- Em algumas atividade o entrosamento é essencial.
- O entrosamento é sempre necessário e melhora o desempenho.

4. Já recebeu reclamações de seu grupo, sobre falta de entrosamento ou não atendimento de solicitações feitas a outro setor?

- Nunca
- Poucas
- Algumas
- Muitas

5. Você realiza reuniões com seu grupo de trabalho, para ouvir suas idéias, dificuldades e sugestões?

- Nunca.
- Às vezes.
- Só quando um problema se destaca.
- Sempre, existe dia específico para isso.

6. Quando percebe as necessidades e dificuldades de integrantes de seu grupo, tanto no ponto de vista profissional quanto particular, você:

- Acompanha o caso, dando-lhes assistência em momento oportuno.
- Age imediatamente para que o andamento do serviço não seja prejudicado.
- Age imediatamente para o bem estar do(s) funcionário(s), independente do andamento do serviço.

7. Recebendo as informações de seu grupo, você leva ao conhecimento do outro chefe de setor sobre aquilo que o interessar?

- Nunca, pois tenta resolver o problema com seu grupo de trabalho
- Às vezes, dependendo da gravidade do caso
- Sempre, independente da situação criada

8. Você recebe o retorno quando informa as necessidades de seu grupo a chefia de outro setor de trabalho?

-) Nunca
-) Às vezes
-) Na maioria das vezes
-) Sempre

9. O seu setor de trabalho possui normas definidas (escritas), que direcionam as atividades e responsabilidades dos funcionários em suas respectivas funções?

-) Não possui
-) Possui, mas não é observado na maioria das vezes
-) Possui e é cumprido

10. Como você observa o nível de satisfação de seus funcionários?

-) Nada satisfeitos
-) Pouco satisfeitos
-) Satisfeitos
-) Muito satisfeitos

11. Como você avalia seu grau de satisfação para com seus funcionários?

-) Nada satisfeito
-) Pouco satisfeito
-) Satisfeito
-) Muito satisfeito

12. Como você observa a limpeza e organização, de arquivos e materiais da(s) seção(ões) sob sua responsabilidade?

-) Ruim
-) Aceitável
-) Boa
-) Ótima

13. Qual é sua visão de qualidade no ambiente de trabalho?

-) Organização, limpeza, satisfação, entrosamento e respeito.
-) Resultado final do trabalho solicitado (cumprimento da missão).
-) Outras. Qual? _____