



VILMO GONÇALVES LEMOS

**GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO:
Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (APM)**

Belo Horizonte

2014

VILMO GONÇALVES LEMOS

**GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO:
Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (APM)**

Trabalho apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado II da Faculdade Minas Gerais (FAMIG), para obtenção de nota e aprovação na referida disciplina.

Professora orientadora: Margarete Diniz Braz de Souza.

Belo Horizonte

2014

VILMO GONÇALVES LEMOS

**GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO:
Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (APM)**

Aprovada em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Professora e Orientadora Margarete Diniz Braz de Souza

Belo Horizonte

2014

Dedico esta monografia à minha família, Maria José de Matos Lemos, minha amada esposa, Gabriela de Matos Lemos e Emanuela de Matos Lemos, minhas queridas filhas pelo carinho e apoio, pois, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Agradecimento,

Primeiramente a Deus por existir em minha vida.

À Maria José de Matos, pessoa com quem me sinto mais vivo de verdade. Obrigado pelo carinho, a paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

Aos meus amigos, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas.

Aos meus professores, que foram importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta monografia.

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar os conceitos de gestão da qualidade no setor público e as ferramentas de gestão da qualidade no âmbito da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (APM), com o intuito de verificar sua contribuição para a eficácia e eficiência no processo de gestão da Instituição, por intermédio da percepção da opinião de servidores e militares ligados diretamente ao setor de ensino. Buscou-se através do referencial teórico conhecer os conceitos e características atinentes ao tema, bem como os tipos de ferramentas de qualidade que podem ser empregados de acordo com a necessidade do gestor. Empregou-se como procedimentos metodológicos a pesquisa aplicada que é direcionada à solução do problema, as pesquisas explicativas e descritivas para explicar e analisar mais aprofundamente o fenômeno, a técnica foi a de coleta de dados com o emprego da pesquisa qualitativa e quantitativa e o procedimento adotado foi o monográfico. Concluiu-se através da pesquisa que em sua maioria os resultados foram satisfatórios, mas deve-se ressaltar a falta de investimento no desenvolvimento e conhecimento profissional, bem como na estrutura tecnológica para os servidores e física para os discentes.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Ferramentas de qualidade. Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

ABSTRAT

This research aims to analyze the concepts of quality management in the public sector and the tools of quality management within the Academy of Military Police of Minas Gerais (APM) , in order to verify its contribution to the effectiveness and efficiency in management process of the institution , through the perception of the opinion of servers and connected directly to the education sector military. We sought through the theoretical framework known concepts and features pertaining to the theme as well as the types of quality tools that can be used according to the need of the manager. Was used as methodological procedures applied research that is directed to the solution of the problem , the explanatory and descriptive information to explain and analyze more aprofundamente the phenomenon , the research study was the collection of data with the use of qualitative and quantitative research and the procedure adopted was the monograph . It was concluded through research that mostly the results were satisfactory , but it should be noted the lack of investment in development and professional knowledge as well as the technological infrastructure to servers and physics to the students .

Keywords: Quality management. Quality tools. Academy of Military Police of Minas Gerais.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama da Triologia Juran.....	16
Figura 2 - Fases do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).....	21
Figura 3 - Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	22
Figura 4 - Diagrama de causa e efeito, ou espinha de peixe.....	26
Figura 5 - Ciclo PDCA.....	27
Figura 6 - Gráfico de Pareto.....	28
Figura 7 - Exemplo de Gráfico de Pareto com barras verticais.....	28
Figura 8 - Gráfico de controle.....	30
Figura 9 - Exemplo de fluxograma.....	30
Figura 10 - Exemplo de histograma.....	31
Figura 11 - Diagrama de dispersão.....	33
Figura 12 - Diagrama de afinidade.....	36
Figura 13 - Diagrama de relações.....	38
Figura 14 - Diagrama de setas.....	39
Figura 15 - Exemplo de matriz de priorização.....	40
Figura 16 - Modelo de matriz GUT.....	41
Figura 17 - Modelo de PDPC.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Tempo de serviço dos militares que atuam na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais - 2014.....	58
Gráfico 2 –	Qualidade e eficiência na troca de informações entre os servidores das Coordenadorias e seções vinculadas da Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	59
Gráfico 3 –	Satisfação dos servidores quanto ao serviço desempenhado no seu setor de trabalho na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	59
Gráfico 4 –	Avaliação da comunicação entre os Coordenadores, Corpo docente e Discentes da Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	60
Gráfico 5 –	Avaliação da estrutura tecnológica oferecida pela Academia de Polícia Militar para o desempenho de suas funções – Minas Gerais – 2014.....	61
Gráfico 6 –	Avaliação da possibilidade de desenvolvimento e conhecimento profissional no setor de cada servidor da Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	61
Gráfico 7 –	Avaliação da qualidade no atendimento oferecido pelo setor do servidor aos discentes e docentes quando solicitado na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	63
Gráfico 8 –	Avaliação da cooperação e trabalho em equipe entre os servidores e setores da Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	63
Gráfico 9 –	Avaliação dos treinamentos e cursos oferecidos aos discentes para um aprendizado contínuo na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	64
Gráfico 10 –	Avaliação do clima organizacional na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	65
Gráfico 11 –	Avaliação da qualidade do ambiente de estudo oferecido aos discentes da Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	65
Gráfico 12 –	Avaliação de uma sugestão por parte dos setores envolvidos no ensino na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	66
Gráfico 13 –	Avaliação de uma sugestão por parte dos setores envolvidos no ensino na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	67

Gráfico 14 – Avaliação da qualidade e eficiência no fornecimento de informações pela Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	67
Gráfico 15 – Avaliação da satisfação quanto ao retorno de solicitações feitas a Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	68
Gráfico 16 – Avaliação da qualidade de atendimento quando necessário pelos discentes na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	69
Gráfico 17 – Avaliação da qualidade de atendimento quando necessário pelos discentes na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	69
Gráfico 18 – Avaliação da cooperação e trabalho em equipe entre os servidores públicos na solução das solicitações feitas na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	70
Gráfico 19 – Avaliação da estrutura burocrática da Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	71
Gráfico 20 – Avaliação do clima organizacional da Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	71
Gráfico 21 – Avaliação do ambiente de estudo oferecido aos discentes pela Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	72
Gráfico 22 – Avaliação da qualidade dos treinamentos oferecidos em relação às necessidades ao aprendizado na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.....	73
Gráfico 23 – Avaliação do aprendizado dos discentes da Academia de Polícia Militar em sala e se existe flexibilização dos professores para discutir ou sugerir melhorias – Minas Gerais – 2014.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista de verificação simples.....	32
Quadro 2 - Lista de Frequência.....	32
Quadro 3 - Etapas básicas de uma sessão de <i>Brainstorming</i>	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Gestão da qualidade.....	14
2.2	Gestão da qualidade nos serviços.....	17
2.3	Gestão da qualidade no serviço público.....	19
2.4	Ferramentas da qualidade.....	25
2.5	Ferramentas para soluções e gerenciamento da qualidade.....	34
2.6	Gestão da qualidade com base em indicadores.....	44
3	DA MELHORIA CONTÍNUA.....	49
4	METODOLOGIA.....	53
4.1	Caracterização da pesquisa.....	53
4.2	Tipo de pesquisa.....	53
4.3	Técnicas de coleta de dados.....	55
4.4	Amostra e universo da pesquisa.....	56
5	ANÁLISE DA COLETA DE DADOS.....	58
5.1	Análise da coleta de dados das Coordenadorias.....	58
5.2	Discentes.....	67
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
	REFERÊNCIAS.....	79
	APÊNDICE.....	84

1 INTRODUÇÃO

A gestão pela qualidade na administração pública passou por grandes transformações nos últimos tempos devido à má reputação que os serviços oferecidos pelos Órgãos Públicos apresentavam. Em algumas situações o serviço público era considerado ineficiente talvez por dificuldades gerenciais de administrar, e os servidores preguiçosos, desmotivados e despreocupados com a qualidade no atendimento, muito menos na satisfação do cidadão MARSHALL JÚNIOR (2008; p.77).

Com o passar dos anos o termo qualidade tornou-se um elemento essencial na gestão das organizações tanto privadas, quanto públicas, ou seja, planejar sistematicamente as ações orientadas por princípios que englobam a adoção de boas práticas de gestão e com o emprego de técnicas e ferramentas para otimização dos processos, bem como do uso dos recursos públicos, proporciona satisfação mútua fornecedor-cliente (CERQUEIRA 1994; P. 15).

Os reflexos da gestão da qualidade no serviço público devem fazer parte da filosofia da organização, a busca pela melhoria e eficácia dos serviços prestados deve ser construída e adotada por todos os servidores. A implantação de normas como, por exemplo, a *International Organization for Standardization (ISO) 9000* demonstram o consenso mundial em termos de padronização de processos (MARSHALL JÚNIOR 2008; p.69).

Através da padronização, as organizações melhoram seu desempenho, eficiência e eficácia, pois, minimizam o desperdício e o tempo gasto para executar as atividades, conseqüentemente reduzindo os gastos no setor público, além de tornar sua imagem confiável e preocupada em oferecer um serviço de qualidade visando a satisfação das necessidades dos cidadãos MARSHALL (JÚNIOR 2008; p.70).

O estudo de caso é na Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Instituição de ensino da Polícia Militar onde são ministrados vários cursos como tecnólogo em segurança pública (CTSP), curso de formação de sargentos (CFS), curso de formação de oficiais (CFO), curso de especialização em segurança pública (CESP), curso de especialização em gestão estratégica de segurança pública) e cursos de nível de pós-graduação.

Neste contexto, a necessidade de uma gestão pública com foco na gestão da qualidade, verificando se há necessidade ou se já tem ferramentas/indicadores da qualidade inserida no processo da Instituição, se faz cada vez mais necessária uma gestão voltada para resultados. Com isso, a qualidade e o uso metodológica e ferramentas de apoio, bem como o monitoramento dos processos indicadores da qualidade são essenciais nos processos institucionais.

Assim, formulou-se a pergunta a ser pesquisada que é: Quais são os indicadores utilizados na gestão da qualidade praticados pela Academia de Polícia Militar (APM) localizada no bairro Prado em Belo Horizonte?

Este estudo é relevante para a sociedade, por se tratar de um tema da atualidade em que as organizações públicas buscam a cada dia melhorar a qualidade dos serviços prestados como resposta a cobrança incisiva por parte do cidadão. É importante para a academia de um modo geral, por explorar a maneira como as ferramentas são aplicadas confrontando com a literatura disponível, podendo gerar novos conhecimentos. E é marcante para a formação e realização conhecimento profissional do pesquisador deste estudo que é servidor público.

A partir de um conhecimento teórico em sala de aula, despertou uma curiosidade em saber se a APM - Academia de polícia Militar utiliza ou se tem a praticidade de uso das ferramentas da Qualidade, e tal pesquisa tem o propósito no final desta de analisar qual tipo de contribuição poderá somar para instituição no sentido de ampliação, melhoria de ferramentas, potencializando as atuais.

Formulou-se como objetivo geral pesquisar a utilização das ferramentas de gestão de qualidade pela Academia de Polícia Militar, identificando sua contribuição para a eficiência e eficácia no processo de Gestão da instituição.

E como objetivos específicos:

- a) Verificar os indicadores de qualidade adotados pela APM;
- b) Demonstrar teoricamente as ferramentas utilizadas pela gestão da qualidade.

A metodologia utilizada abarcou autores como Marshall Junior (2008), Las Casas (1999), Palladini (2000), Pereira (2004) e cartilhas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Utilizou-se neste estudo de caso, a pesquisa aplicada quanto à natureza, a fim de direcionar uma solução ao problema. A pesquisa caracteriza-se como explicativa e descritiva com a apresentação do fenômeno. Empregou-se ainda a técnica de coleta de dados através de questionário e a abordagem foi qualitativa e quantitativa para melhor analisar as informações. O procedimento empregado foi o monográfico como forma de se aprofundar no assunto.

Este estudo está dividindo em seis seções iniciando por esta introdução.

A seção **2** aborda o referencial teórico com são apresentados conceitos e peculiaridades a respeito da gestão da qualidade, da gestão dos serviços, do serviço público, estuda-se ainda, as ferramentas de qualidade que realizam diagnósticos de problemas, causas e efeitos, e ferramentas de gerenciamento que auxiliam na tomada de decisão. Aborda também as ferramentas para soluções de gerenciamento da qualidade, indicadores de qualidade.

Na seção **3** são apresentados conceitos e características sobre a melhoria contínua.

A metodologia faz parte da seção **4** onde são apresentados os caminhos percorridos para a elaboração da presente pesquisa.

A análise de dados constante na seção **5** apresentou a opinião dos entrevistados a respeito de questões ligadas ao tema de pesquisa.

Na seção **6** têm-se as considerações finais onde são esboçados os resultados obtidos através da pesquisa, bem como sugestões de melhoria.

Por fim têm as referências consultadas.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Para melhor entendimento, este capítulo foi subdividido em quatro tópicos: gestão da qualidade, gestão da qualidade em serviços, gestão da qualidade em serviços públicos, ferramentas e indicadores de melhoria da gestão da qualidade.

2.1 Gestão da qualidade

A qualidade tornou-se jargão de muitas organizações, independentemente de atividade econômica, pública ou privada. A diferença entre o início do século XX e os dias atuais segundo Marshall Junior (2008, p. 32) é que a qualidade hoje está voltada para o cliente, suas necessidades e desejos “[...] não importa fazer o melhor produto com os melhores processos, se o que se produz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos organizacionais”.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) sigla NBR *International Organization for Standardization* (ISO) n. 8.402, de 1994, Gestão da Qualidade são:

[...] todas as atividades da função gerencial que determinam a política da qualidade, os objetivos e as responsabilidades, e os implementam por meios como planejamento da qualidade, controle da qualidade, garantia da qualidade e melhoria da qualidade dentro do sistema da qualidade" (ABNT, 1994. p. 3).

Sendo assim, a organização que busca a gestão da qualidade deve prover ações que visem a alinhar sua produção com o mercado, com o cliente. Neste contexto, Cerqueira (1994, p. 15) afirma que “[...] gerenciar a qualidade total é agir de forma planejada e sistemática para implantar e implementar um ambiente no qual, em todas as relações fornecedor-cliente da organização, sejam elas internas ou externas, exista a satisfação mútua”.

Segundo Marshall Junior (2008) “[...] a gestão da qualidade inclui um sistema de gestão composto por princípios, técnicas e ferramentas”.

Os 14 pontos para a gestão da qualidade total segundo Deming¹ (1990 *apud* MARSHALL JUNIOR 2008, p. 39) são:

1. Criar constância de propósito de aperfeiçoamento do produto e serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos.
2. Adotar uma nova filosofia. Vivemos numa nova era econômica. A administração ocidental deve despertar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança em direção à transformação.
3. Acabar com a dependência de inspeção para a obtenção da qualidade. Eliminar a necessidade de inspeção em massa, priorizando a internalização da qualidade do produto.
4. Acabar com a prática de negócios compensadores baseados apenas no preço. Em vez disso, minimizar o custo total. Insistir na ideia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança.
5. Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviços, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos.
6. Fornecer treinamento no local de trabalho.
7. Adotar e estabelecer liderança. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor. Assim como a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação.
8. Eliminar o medo.
9. Quebrar as barreiras entre departamentos. Os colaboradores dos setores de pesquisa, projetos, vendas, compras ou produção devem trabalhar em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou durante a utilização dos produtos ou serviços.
10. Eliminar slogans, exortações, e metas dirigidas aos empregados.
11. Eliminar padrões artificiais (cotas numéricas) para o chão de fábrica, a administração por objetivos (APO) e a administração através de números e metas numéricas.
12. Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho. A atenção dos supervisores deve voltar-se para a qualidade e não para números. Remover as barreiras que usurpam dos colaboradores das áreas administrativas e de planejamento/engenharia o justo direito de orgulhar-se do produto de seu trabalho. Isso significa a abolição das avaliações de desempenho ou de mérito e da administração por objetivos ou por números.
13. Estabelecer um programa rigoroso de educação e auto-aperfeiçoamento para todo o pessoal.
14. Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

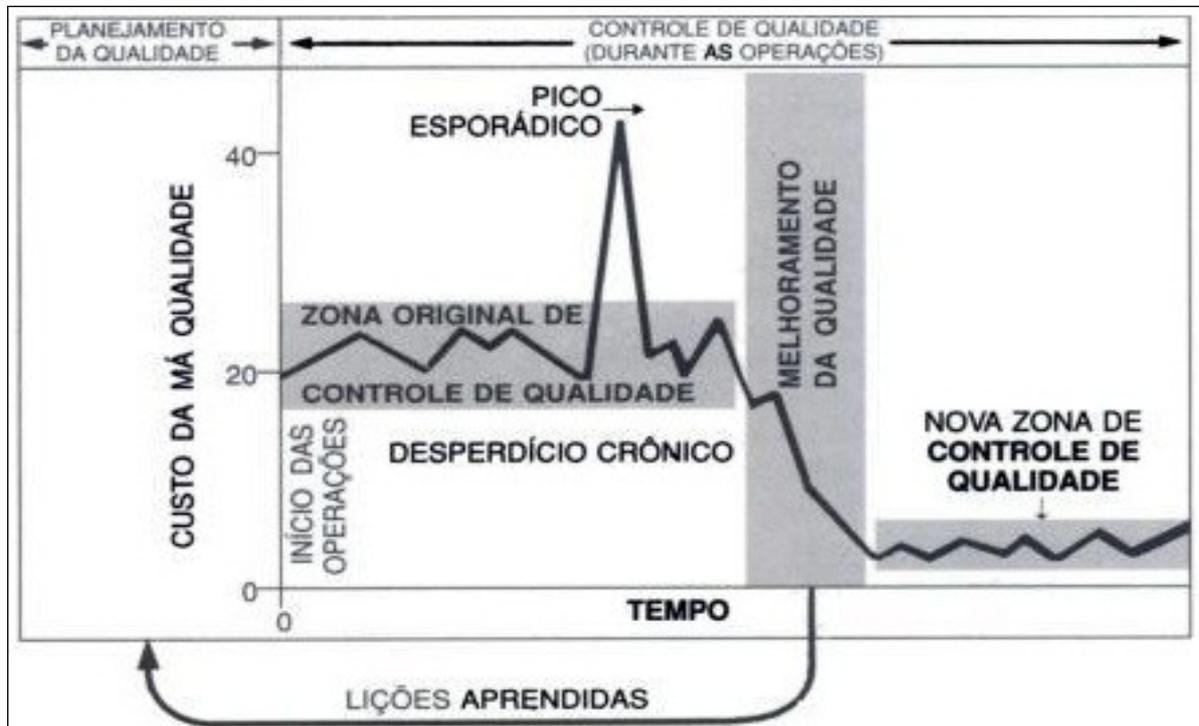
Não basta padronizar processos e métodos nas organizações, esta padronização e melhoria de processos bens e serviços deve ser uma filosofia da organização, construída e adotada por todos os colaboradores. Um bom caminho para padronizar uma organização é a implantação das normas ISO 9000², uma vez que, “[...] não é a única, mas é uma das melhores, pois reflete o consenso mundial da maioria dos países do mundo” (MARSHALL JUNIOR, 2008, p. 88).

1 DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

2 A expressão **ISO 9000** designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão (WIKIPÉDIA, 2014).

A Trilogia Juran, segundo Marshall Junior (2008), expõe que o gerenciamento da qualidade pode ser feito com a utilização de três processos: planejamento, controle e melhoria (FIG. 1).

Figura 1 – Diagrama da Trilogia Juran



Fonte: Disponível em: <<http://walkerbastos.blogspot.com/2012/03/o-sistema-de-gestao-da-qualidade>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

O planejamento envolve as seguintes etapas:

- Identificar as necessidades dos clientes;
- Determinar as necessidades dos clientes;
- Definir as características dos produtos que respondem às necessidades dos clientes;
- Elaborar processos capazes de reproduzir essas características;
- Capacitar os colaboradores à implementação do plano (MARSHALL JUNIOR 2008; p. 89).

O controle da qualidade assegura que todos os objetivos estabelecidos no planejamento sejam cumpridos, conforme afirma Marshall Junior (2008): (a) avaliação de desempenho; (b) comparação de desempenho obtido através das metas; (c) atuação a partir do surgimento das diferenças.

A melhoria da qualidade utiliza os resultados obtidos, buscando elevar os níveis de desempenho, seja por melhoria contínua ou melhoria radial. Marshall Junior (2008) esclarece que esse processo envolve as seguintes etapas:

Estabelecer a infra-estrutura necessária para assegurar uma constante melhoria;
Identificar as necessidades específicas para a criação de projetos de melhoria;
Criar para cada projeto uma equipe com a responsabilidade de torná-lo bem-sucedido;
Fornecer os recursos e treinamentos necessários às equipes para diagnosticar as causas, estimular o estabelecimento de uma solução e implementar controles para manter os resultados (MARSHALL JUNIOR 2008, p. 89).

Com a padronização, as organizações ganham em desempenho, eficiência e eficácia, pois conseguem reduzir desperdício e o tempo gasto para executar as atividades, o que consequentemente irá refletir nos lucros da organização, no caso de empresa privada, ou redução de gastos no caso do setor público. A padronização além dos benefícios já citados transmite para o cliente que a organização é confiável e preocupada em oferecer um produto ou serviço de qualidade (MARSHALL JUNIOR 2008, p. 91).

Ao se tratar de serviço esta padronização deve ser bem avaliada e acompanhada de perto para não tornar mecânica a pessoa envolvida na prestação, segundo Corrêa e Caon (2011), um bom serviço, que leve a satisfação do cliente passa, dentre outros fatores, pela velocidade, autonomia do atendente e flexibilidade, aspectos estes que se não bem avaliação na padronização poderão não existir ou serem ineficientes.

2.2 Gestão da qualidade nos serviços

Os serviços possuem dois componentes de qualidade que são importantes e devem ser considerados: “[...] o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente”. (LAS CASAS, 1999, p. 16).

A forma como é percebida a qualidade do serviço recebido pelo cliente tem a ver com o grau de expectativa que este tem em relação ao serviço que busca. Segundo Corrêa e Caon (2011, p. 94) as expectativas são formadas a partir de um conjunto de fatores: (a) as necessidades e desejos do cliente; (b) as experiências passadas do próprio cliente; (c) a comunicação boca a boca; (d) a comunicação externa (incluída aí a propaganda da própria organização) e; (e) o preço.

Na prestação de serviços Corrêa e Caon (2011) concordam que não há como ser preciso quando se refere ao grau de expectativa do cliente, até por que estas não estão em um mesmo nível definido e claro, mas sim, em uma faixa de expectativas que os clientes trabalham. Para Porter (1989) a percepção do cliente em relação ao serviço e a empresa é tão importante quanto o próprio serviço oferecido, pois pode determinar um diferencial dentre as concorrentes.

O serviço é uma mesclagem de tangíveis e intangíveis e pode variar de proporção. Isto decorre do planejamento de uma estratégia de qualidade que deve ser observada sob o ponto de vista de quais clientes quer atingir, para assim, fortalecer benefícios de valor agregado, atingindo as metas e objetivos estabelecidos (LAS CASAS, 1999, p. 23).

Albrecht³ (1992 *apud* LAS CASAS, 1999, p. 24) afirma que proporcionar qualidade em serviço é “[...] uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários.” Quanto a definir qualidade já uma tarefa difícil, definir qualidade de serviços é ainda mais complexo pela gama de fatores que devem ser considerados, fatores que interferem diretamente na percepção da qualidade pelo cliente. Alguns aspectos importantes merecem ser citados:

- a. Confiabilidade – é importante para prestar serviço de qualidade. Gerada pela habilidade de fornecer o que foi prometido de forma segura e precisa;
- b. Segurança – os consumidores querem dos prestadores de serviços a habilidade de transmitir segurança e confiança caracterizada pelo conhecimento e cortesia dos funcionários;
- c. Aspectos tangíveis – os aspectos físicos que circundam a atividade de prestação de serviços também têm sua importância como fator de influência. Neste sentido, conforme foi comentado anteriormente contém as instalações, equipamentos e aparência dos funcionários;
- d. Empatia – grau de cuidado e atenção pessoal dispensado pelos clientes. Também são importantes aspectos a capacidade de se colocar no lugar dos outros como também a receptividade, que é a disposição de ajudar os clientes e fornecer serviços com presteza (LAS CASAS, 1999. p. 78).

Se o comportamento dos indivíduos envolvidos no processo que gera o serviço interfere na percepção da qualidade pelo cliente faz se necessário falar aqui sobre a cultura de Qualidade.

De acordo com Ferreira⁴ (1998 *apud* LAS CASAS, 1999, p. 96), cultura é “[...] o

3 ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

comportamento, o complexo de padrões de comportamento, de crenças, das instituições e outros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e características de uma sociedade.”

Sendo assim, cultura então é um diferenciador de identidade, seja de uma organização, grupo social ou nação, exprime o modo de ser e agir, um padrão de comportamentos e de costumes. Esta identidade, cultura, é uma herança, fruto de anos de construção, de situações experimentadas e vividas.

Nesse contexto, Laraia⁵ (1999 *apud* LAS CASAS, 1999, p. 96) declara que cultura é “[...] o modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, ou seja, o resultado de operação de uma determinada cultura.”

2.3 Gestão da qualidade no serviço público

Quando se trata do setor público, do ambiente dos serviços públicos, três questões são apresentadas por Paladini (2000, p. 194): (a) por que qualidade no serviço público? (b) porque neste exato momento? (c) como gerar qualidade no serviço público? E completa dizendo que “[...] o governo precisa com urgência, de programas de qualidade e produtividade, sobre tudo em termos de gestão [...]”.

Este é o momento de pensar e planejar a qualidade no serviço público, uma vez que deixou de ser apenas uma vontade do cidadão, mas uma necessidade da própria administração, seja em resposta as legislações e normais, seja pela necessidade de melhoria da gestão público, o certo é, este é o momento propício para se efetivar de fato, a qualidade nos serviços públicos (PALADINI, 2000, p. 195).

Para se pensar em gestão da qualidade na administração pública, deve se pensar necessariamente no planejamento estratégico que envolva todos os seus integrantes. Pereira

5 LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

(2004, p. 27) aponta outras vantagens de se planejar estrategicamente:

- Definição de objetivos, metas e indicadores para a organização, com uma metodologia própria de acompanhamento e controle gerencial;
- Envolvimento de toda a equipe no processo de formulação do planejamento, comprometendo-os com o processo de mudança, através da participação;
- Criação de uma infra-estrutura para realização da mudança organizacional, através da profissionalização, usando técnicas modernas de gestão (gerenciamento por objetivos, programas de liderança, padronização de procedimentos, desenvolvimento de pessoas, etc.)

Monteiro (1991, p. 5), ao explicar sobre qualidade no serviço público diz:

O Estado além de ser o maior fornecedor é também o maior consumidor da produção nacional [...] se os órgãos públicos forem absolutamente exigentes com a qualidade dos bens e serviços que adquirem, todas as empresas nacionais terão que rever os seus processos de produção, de controle e de custos [...] se por outro lado, repassarem para o usuário essa qualidade adquirida e melhorada através de seus próprios processos, a sociedade ganhará com os melhores resultados... Qualidade gera qualidade.

Neste contexto, em 1991 foi criado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) que trouxe para a administração pública muitos avanços, visando tornar a gestão pública, cada vez mais preocupada com o cidadão e atender de modo efetivo às suas necessidades e não, apenas, com os seus processos burocráticos internos.

O PBQP é caracterizado por três fases apresentadas conforme Figura 2 abaixo:

Figura 2 - Fases do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP)



Fonte: BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). Brasília, DF, 2002. Disponível em: <file:///D:/Documents%20and%20Settings/Usuario/Meus%20 documentos/Downloads/Repertorio.pdf>. Acesso em: 05 maio 2014.

O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), elaborou em 1997 o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública que teve como base para sua elaboração o Plano Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) onde explica que “[...] a modernização da gestão pública será um processo contínuo, desenvolvido sob a orientação dos princípios da Qualidade, interpretados e aplicados sob a ótica da Administração Pública” (BRASIL, 1997, p. 3).

Com a promulgação da Emenda Constitucional (EC) n. 19, de 5 de junho de 1998, que instituiu o Princípio da Eficiência, que exige da Administração Pública uma melhor utilização dos recursos disponíveis, a exigência pela qualidade no setor público ganha um reforço. Além da EC n. 19/98, têm-se o Código de Defesa do Consumidor (CDC), normas de órgãos internacionais, como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), e a Organizações das Nações Unidas (ONU), que exigem da administração pública mais qualidade na prestação de seus serviços. Todos estes movimentos em prol da qualidade fizeram com que os cidadãos também tornassem mais exigentes no cumprimento de seus direitos.

O grande desafio da administração pública é orientar-se para resultados e voltar-se para o cidadão, seus anseios e necessidades. Muito tem sido alcançado desde a adoção do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), e do Modelo de Excelência em Gestão Pública, que segundo Pereira (2004, p. 13) deve:

Acompanhar o estado da arte da gestão garante a identidade do modelo com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão. Acompanhar as mudanças na administração pública garante a identificação do modelo com a realidade das organizações públicas brasileiras.

Segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública, é preciso ser excelente sem deixar de ser público. Para tanto, este modelo está alicerçado em fundamentos próprios da natureza pública e da gestão de excelência. Juntos, esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública. Para Pereira (2004, p. 13):

O Modelo de Excelência em Gestão Pública está fundamentado nos Princípios da Gestão Pública pela Qualidade: Satisfação do Cliente, Envolvimento de Todos, Gestão Participativa, Gerência de Processos, Valorização das Pessoas, Constância de Propósitos, Melhoria Contínua e Gestão Pró-Ativa.

Todos os fundamentos da excelência podem ser melhor compreendidos através da Figura 3 abaixo.

Figura 3 - Modelo de excelência em gestão pública



Fonte: BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). Brasília, DF, 2002. Disponível em: <file:///D:/Documents%20and%20Settings/Usuario/Meus%20documentos/Downloads/Repertorio.pdf>. Acesso em: 05 maio 2014.

A administração pautada pela excelência em gestão pública deve adotar e disseminar os princípios da excelência em sua cultura organizacional que são eles: legalidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, excelência dirigida ao cidadão, gestão participativa, gestão baseada em processos e informações, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, agilidade, foco em resultados, inovação, controle social (BRASIL, 2002).

Os fundamentos de excelência dirigida ao cidadão são: (a) gestão participativa; (b) gestão baseada em processos e informações; (c) valorização das pessoas; (d) visão de futuro; (e) aprendizado organizacional; (f) agilidade; (g) foco em resultados; (h) inovação e (i) controle social também integram o PQSP (BRASIL, 2002).

Segundo Santos (2009), ao citar o portal do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que em 2005 foi instituído pelo Decreto n. 5.378 de 23 de fevereiro, tem como objetivo a melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos, além de contribuir para o aumento da competitividade do Brasil.

O GesPública é uma fusão do PQSP e do Programa Nacional de Desburocratização (PND). Segundo Santos (2009), o GesPública é baseado nos seguintes características:

Essencialmente Pública, é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgão e entidades públicas podem e devem ser excelente, podem e devem ser comparadas com padrões internacionais de gestão mas não podem e nem devem deixar de ser público.

Focada em resultados, sair do serviço à burocracia e colocá-la a serviço do resultado tem sido o grande desafio da GesPública e dos programas que a precederam. Entende-se por resultado pra setor público o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas.

Federativa, a base conceitual e instrumental da GesPública, não estão limitadas a um objeto específico a ser gerenciado, (saúde, educação, previdenciário, saneamento, tributação, fiscalização etc.). Aplica-se a toda administração pública, em todos os poderes e esferas de governo. (SANTOS 2009, p. 26)

Para se tornar uma organização com padrões de excelência, o Estado tem que essencialmente, buscar mudar a cultura organizacional, fazer uma gestão participativa, voltada para resultados, com a valorização dos servidores, com cursos, treinamentos, melhoria da qualidade de vida nos setores de trabalho.

Para J. Oliveira⁶ (2004, p. 7, *apud* PEREIRA, 2004, p. 15) a gestão da qualidade:

6 J. OLIVEIRA, 2004 , p. 7, *apud* PEREIRA, 2004, p. 15.

[...] prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não adicionam valor ao produto. Muitas tarefas nas empresas são mal dimensionadas, podendo, muitas vezes, ser definitivamente eliminadas por um rearranjo no mecanismo de execução do processo maior a que pertencem. Existem diversas ferramentas na administração da produção que podem auxiliar na otimização e análise dos processos: fluxograma, carta de análise de tempos e movimentos, carta de controle estatístico do processo, etc. Esses instrumentos possibilitam gerir, controlar e otimizar os processos executados tanto nas empresas industriais como nas de serviços.

Jorge Lessa (1995⁷, p. 44, *apud* PEREIRA, 2004 p. 15), ao tratar da cultura da qualidade coloca:

Na cultura da qualidade, há uma direção muito bem definida: todos os empregados devem estar tentando constantemente melhorar o sistema de trabalho. Os gerentes são, antes de mais nada, administradores de processos e líderes de pessoas. Eles desempenham um papel fundamental na melhoria do sistema administrativo, ao qual se atribui a origem de 85% dos erros, ou da não-qualidade na empresa [...].

Gerenciar a qualidade é um processo contínuo, tem se planejar, controlar e sempre buscar a melhoria do desempenho. Assim teremos uma gestão alinhada e preocupada com a qualidade dos serviços que presta aos cidadãos. É o cidadão o guardião de seus direitos e do bem comum. Segundo Albrecht (1992 *apud* Las Casas (1999, p. 27).

Segundo Albrecht (1992 *apud* Las Casas (1999, p. 28) “[...] fazer com que uma organização realmente se preocupe com o cliente é um desafio muito grande [...] não é barato ou fácil e não se consegue sem muito esforço. Não é uma solução fácil e simples.”

O desafio é grande, mas é propício o momento pra se definitivamente, tornar a administração pública eficiente e eficaz, voltada para resultados, tornar os serviços públicos acessíveis a todos e de qualidade. Cabe ao cidadão zelar por seus direitos e ao Estado provê-los.

2.4 Ferramentas da qualidade

⁷ Jorge Lessa 1995 p. 44, *apud* PEREIRA, 2004 p. 15,

Segundo Marshall Junior (2008), as ferramentas de gestão da qualidade, São recursos utilizados que identificam e melhoram a qualidade dos produtos, serviços e processos, foram sendo evoluindo ao longo dos anos, principalmente a partir dos anos 50. Estas ferramentas auxiliam na gestão da qualidade e foram desenvolvidas por vários autores.

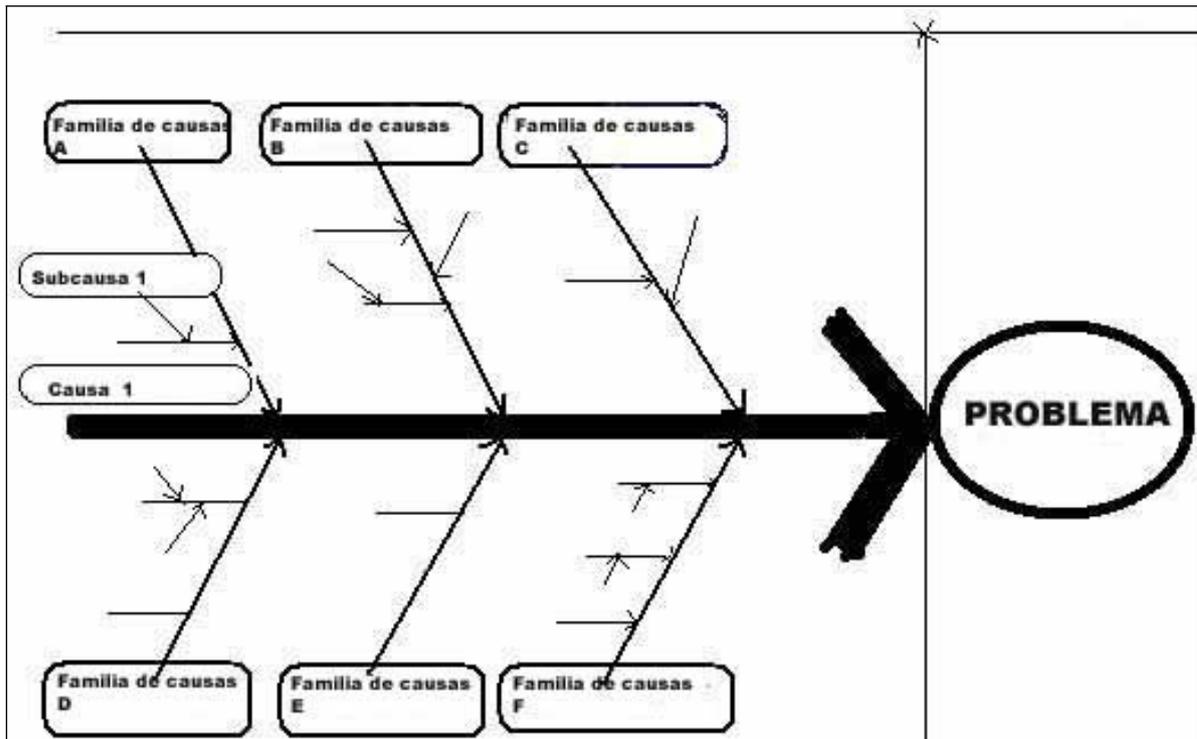
Hoje as organizações dispõem de uma vasta lista de ferramentas que às proporcionam um melhor desenvolvimento e controle dos processos da qualidade. Para facilitar o entendimento veremos as ferramentas divididas em dois grupos: (a) ferramentas de diagnóstico, utilizadas para levantar quais os problemas, causas e efeitos; (b) ferramentas de gerenciamento que auxiliam na tomada de decisões.

a) Ferramentas de diagnóstico

O diagrama de Causa e Efeito, Espinha de Peixe / Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta muito utilizada, que segundo Marshall Junior (2008), permite uma visualização do efeito de um problema e suas possíveis causas podem ser influenciadas, de modo que se torna importante fazer essa separação. As causas e efeitos podem ser divididas em famílias que variam de acordo com a empresa. Seu princípio consiste em elencar todas as causas agrupadas por famílias, para depois identificar as principais que devem ser controladas ou excluídas. Sua forma é bem parecida com uma espinha de peixe, daí seu nome popular. (FIG. 4).

Esta ferramenta foi desenvolvida pelo Kaoru Ishikawa em 1953, para sintetizar as opiniões de engenheiros de uma fábrica. Marshall Junior (2008, p. 104) “[...] acrescenta; a grande vantagem é que se pode atuar de modo mais específico e direcionado no detalhamento das causas possíveis”. Para Las Casas (1999), deve-se ter muito cuidado ao elencar as possíveis causas e não sintoma, que por serem bem parecidos podem confundir as pessoas, o que pode comprometer as ações corretivas tomadas (FIG. 4).

Figura 4 - Diagrama de causa e efeito, ou espinha de peixe



Fonte: DIAGRAMA DE ISHIKAWA. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2014. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Diagrama_de_Ishikawa&oldid=39321903>. Acesso em: 05 maio 2014.

b) Ciclo PDCA ou ciclo de Deming

Responsável pelo seu desenvolvimento e reconhecimento. Segundo Marshall Junior (2008, p. 92), sua filosofia é do melhoramento contínuo “[...] é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo”.

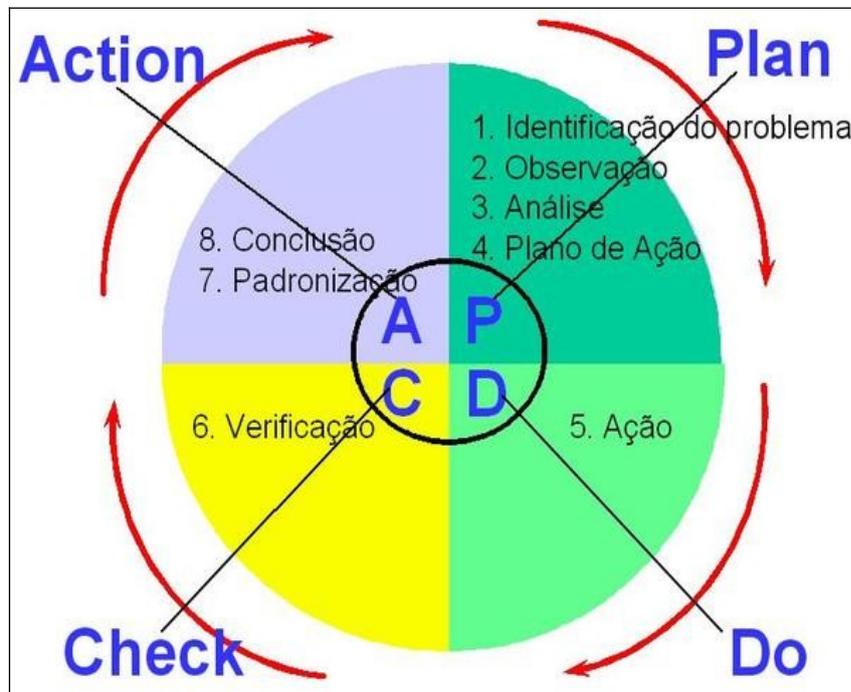
Segundo a Cartilha Ferramentas da Qualidade (2010, p. 4) estas fases são:

Planejar (*Plan*): analisar as causas dos problemas e definir os programas de ações corretivas e preventivas para fazer face aos problemas detectados;
 Fazer (*Do*): implementar as ações planejadas modificando os processos;
 Verificar (*Check*): medir o impacto comprovando a eficácia do plano de acordo com os objetivos definidos e com as medidas dos indicadores obtidas;
 Agir (*Act*): melhorar, alterando o plano de ação, até se alcançar os objetivos (MARRANHÃO, 2010, p. 125).

Marshall Junior (2008) explica que na fase do planejamento deve-se definir prazos, pessoas envolvidas, recursos, métodos. Na fase da implementação é necessário realizar constantes treinamentos para os funcionários. A utilização de ferramentas estatísticas contribui para a análise do surgimento de efeitos secundários, auxilia também na procura de causas decorren-

tes de problemas levantados e a partir dessa análise é possível corrigi-los ou refazê-los. Esses e outros procedimentos irão auxiliar no alcance das metas, como demonstrado na Figura 5.

Figura 5 - Ciclo PDCA

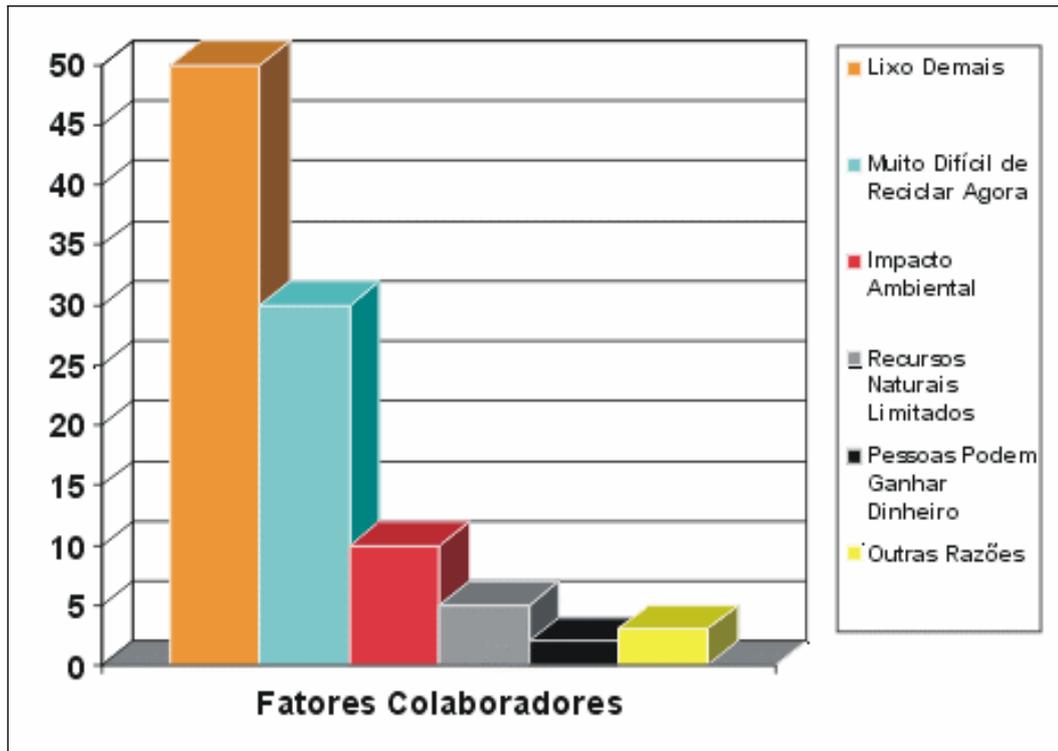


Fonte: CRIPPA, Camila. Qualidade total. [S. l.], 20 jun. 2011. Disponível em: <<http://camilacrippa.wordpress.com/>>. Acesso em: 05 maio 2014.

Marshall Junior (2008) acrescenta que a utilização adequada e contínua do PDCA, garante uma previsibilidade nos processos, aumenta a competitividade, sendo a melhoria atingida com o devido planejamento e padronização.

O Gráfico de Pareto é outra ferramenta muito utilizada. Segundo Marshall Junior (2008), para se usar esta ferramenta é preciso que se faça uma coleta de dados dentro da organização que servira para alimentar o gráfico, geralmente usa-se para coletar estes dados a folha de verificação, prioriza problemas ou suas causas (FIG. 6).

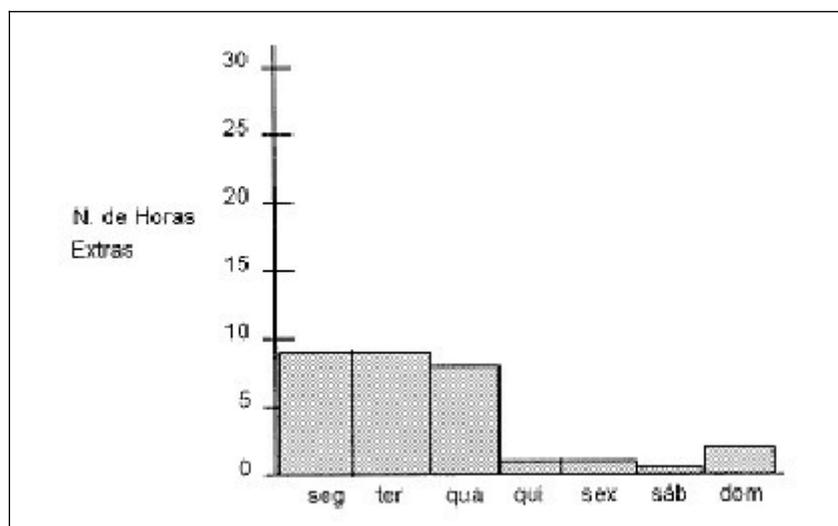
Figura 6 - Gráfico de Pareto



Fonte: Maranhão, 2010.

Conforme a Cartilha Ferramentas de Gestão o diagrama de Pareto permite separar os problemas em poucos “vitais” e muitos “triviais”, facilitando a identificação dos aspectos prioritários aos quais devem incidir os esforços de melhoria. Trata-se de uma ferramenta de análise de dados que se apresenta em gráficos de barras verticais (FIG. 7).

Figura 7 – Exemplo de Gráfico de Pareto com barras verticais.



Fonte: Maranhão, 2010.

Após a construção do diagrama de Pareto é comum considerar-se que as causas a atacar são

aquelas que contribuem, em conjunto, para cerca de 80% do problema.

Os procedimentos para a construção de um diagrama de Pareto são: (a) selecionar as categorias lógicas; (b) reunir os dados; (c) ordenar os dados segundo a ordem da maior a menor categoria; (d) totalizar os dados para todas as categorias; (e) calcular a percentagem de total que cada categoria representa.

Segundo a Cartilha Ferramentas de Gestão a elaboração de uma análise de Pareto segue as seguintes fases:

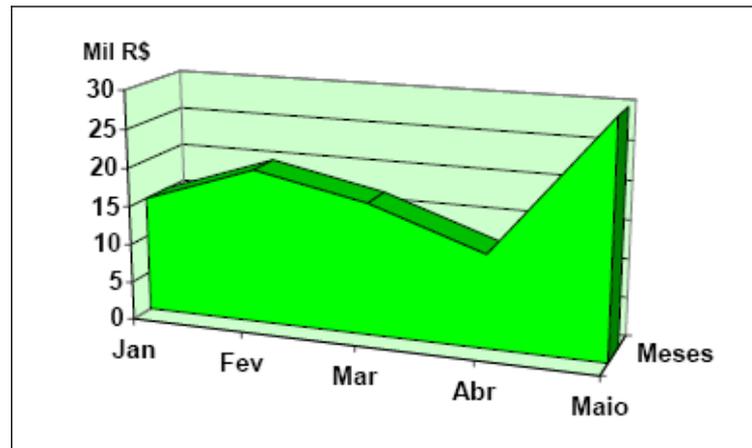
- a) identificação do problema: definir qual o problema que será abordado, quais os dados que serão coletados e como será feita a coleta;
- b) estratificação: buscar as diferentes causas que contribuem para o aparecimento do problema;
- c) coleta de dados: registrar a frequência de cada uma das causas levantadas;
- d) priorização: construir o gráfico de Pareto (causas X frequência), este gráfico representará as causas que mais contribuem para o problema e que devem ser priorizadas;
- e) desdobramento: as causas priorizadas: podem ser novamente desdobradas pela mesma metodologia conforme a necessidade de uma análise mais apurada. Este processo pode ser repetido inúmeras vezes;
- f) estabelecimento de metas: com os dados da análise definem-se metas para a resolução dos problemas atacando-se sempre as causas priorizadas em cada desdobramento.

Existem também as Cartas e Gráficos de Controle, utilizados para diferenciar as variáveis devidas a causas e assinaláveis ou especiais de variações casuais inerentes ao processo. Tais variações indicam a necessidade de identificar, investigar e colocar sob controle fatores que afetam o processo.

Os gráficos de controle (FIG. 8) são instrumentos estatísticos muito simples, geralmente utili-

zados para observar, a longo do tempo, variações de comportamento de um sistema. Os pontos são marcados no gráfico à medida que estejam disponíveis e apresentados por meio de retas, barras ou círculos, são alimentados por dados operacionais que estabelecem os limites que serão balizadores para observações futuras.

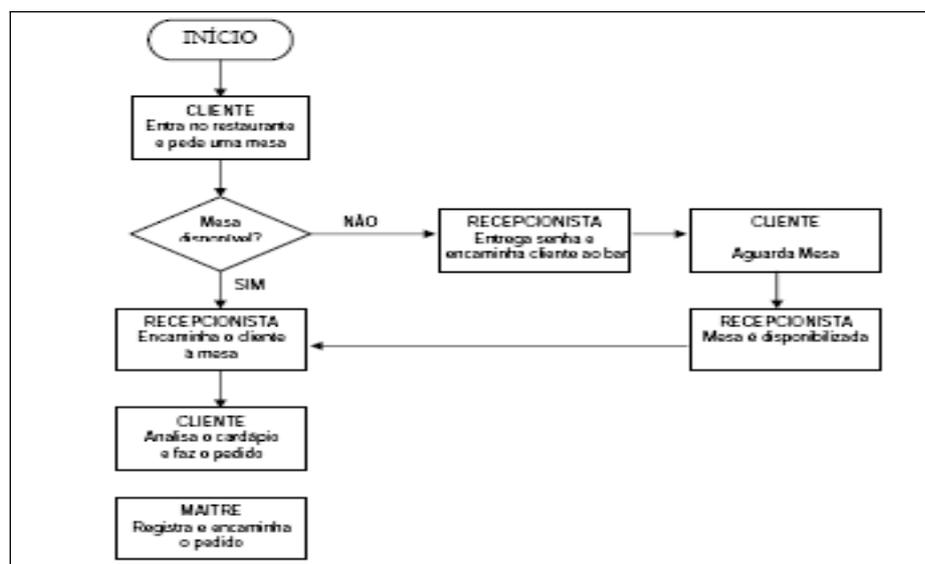
Figura 8 - Gráfico de controle



Fonte: Maranhão, 2010.

O Fluxograma é uma ferramenta de representação gráfica da sequencia de atividades de um processo, formado por um conjunto de símbolos, mostra as etapas de um processo, o que é realizado em cada um delas e como se relacionam entre si. O fluxograma é a maneira mais simples de visualização da cadeia de um processo (FIG. 9).

Figura 9 - Exemplo de fluxograma

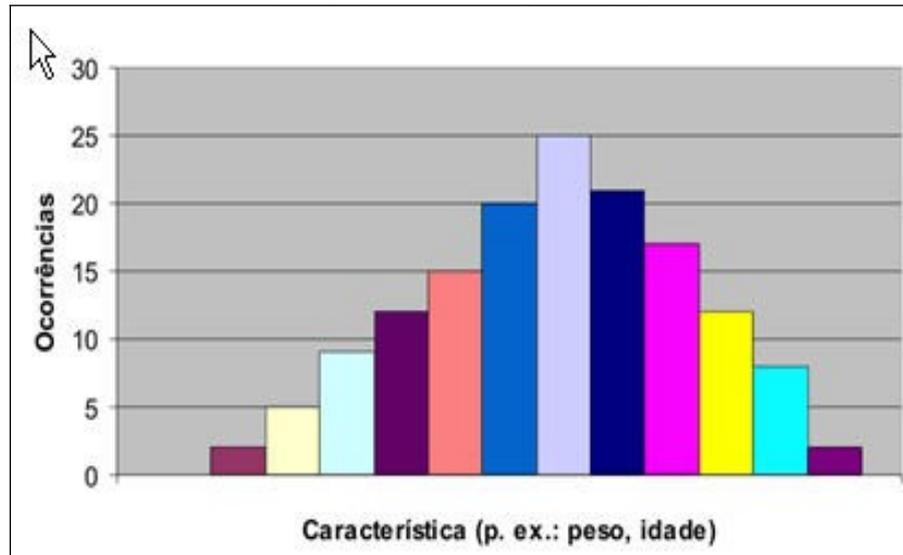


Fonte: Maranhão, 2010.

Outra ferramenta de qualidade é o Histograma. Trata-se de um gráfico que tem seus dados

apresentados por um serie de barras de mesma largura, representando os intervalos que são obtidos dividindo-se a amplitude R por 1, 2 ou 5 (ou múltiplos destes valores, como 10, 20 ou 50). A altura representa os valores dos dados (FIG. 10).

Figura 10 – Exemplo de histograma



Fonte: Maranhão, 2010.

A lista de verificação ou folha de verificação, como também é chamada, é comumente utilizada em duas situações:

- a) para verificação da ordem, que se resume numa checagem de uma série de itens preestabelecidos e assinalando-os a medida que forem executados;
- b) para verificação da frequência com que ocorrem os eventos, em um dado tempo.

A lista de verificação, não leva em consideração o grau ou peso dos itens verificados pra uma análise mais aprofundada (QUADRO 1).

Quadro 1 - Lista de verificação simples

Como está a Ordem Mantida	Nunca	Na maioria das vezes	Sempre
Os horários são obedecidos?	-	-	-
O que é combinado em reunião é cumprido?	-	-	-
As tarefas estão sendo executadas conforme o determinado?	-	-	-
Todos colaboram para a manutenção da “Ordem Mantida”?	-	-	-
Existe respeito entre os colegas?	-	-	-

Fonte: Adaptado do SEBRAE, 2005.

O Quadro 2 mostra um exemplo de lista de frequência.

Quadro 2 - Lista de Frequência

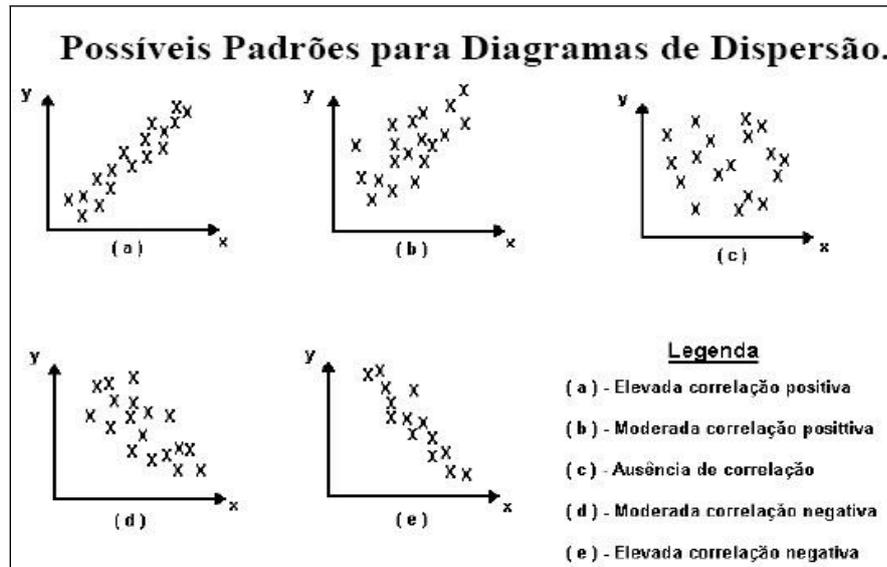
Como está a Ordem Mantida	Nunca	Na maioria das vezes
Atrasos de funcionários	-	-
Falta a reuniões agendadas	-	-
Tarefas não cumpridas	-	-
Conflito entre funcionários	-	-
Total:		-

Fonte: Adaptado do SEBRAE, 2005.

O Diagrama de Dispersão apresenta-se como outra ferramenta técnica gráfica de qualidade destinada a estudar relações existentes entre dois conjuntos de dados associados que ocorrem aos pares, que para Marshall Junior (2008, p. 106) ajuda na visualização das alterações sofridas por uma das variáveis quando a outra se modifica, ou seja, o “[...] impacto do incremento de fertilizantes sobre a produtividade (quantidade colhida por hectare plantado) acontece [...] à medida que se aumenta a quantidade de fertilizantes, aumenta-se o nível de produtividade.”

A Figura 11 apresenta um exemplo de diagrama de dispersão.

Figura 11 - Diagrama de dispersão



Fonte: Disponível em: <www.google.com.br>. Acesso em: 05 maio 2014.

Outra ferramenta de qualidade considerada uma das mais fáceis e conhecidas segundo Marshall Junior (2008) é o *Brainstorming* ou tempestade de ideias como é popularmente conhecida. Pode ser diagnóstica ou gerencial. Trata-se de uma técnica simples de aplicar e que traz bons resultados, pois além de oxigenar a administração com idéias criativas e inovadoras, valoriza a participação e colaboração de todos na organização, o que proporciona um maior comprometimento com a decisão tomada e um sentimento de responsabilidade compartilhado por todos.

O *Brainstorming* pode ser utilizado para gerar um grande número de idéias em curto período de tempo. Devido sua simplicidade de aplicação, pode ser usado por qualquer pessoas da organização, desde que siga as regras e estabeleça as questões a serem tratadas.

Segundo Marshall Junior (2008), o *Brainstorming* possui as seguintes características:

- Capacidade de auto-expressão, livre de inibições ou preconceitos da própria pessoa ou de qualquer outra do grupo;
- Liberação da criatividade;
- Capacidade de aceitar e conviver com diferenças conceituais e multidisciplinares;
- Ausência de julgamento prévio;
- Registro das idéias;
- Capacidade de síntese;
- Delimitação do tempo; ausência de hierarquia durante o processo (MARSHALL JUNIOR, 2008, p. 102).

O *Brainstorming* é dividido em seis etapas (Quadro 3).

Quadro 3 - Etapas básicas de uma sessão de *Brainstorming*

Etapa	Método	Dicas para a condução
1) Introdução	Inicie a sessão esclarecendo os seus objetivos, a questão ou o problema a ser discutido	- Crie um clima descontraído e agradável. - Esteja certo de que todos entenderam a questão a ser tratada.
2) Geração de ideias	- Dê um tempo para que pensem no problema. - Solicite, em seqüência, uma idéia a cada participante, registrando-a no flip chart. - Caso um participante não tenha nada a contribuir, deverá dizer simplesmente "passo". Na próxima rodada, essa pessoa poderá dar uma idéia. São feitas rodadas consecutivas até que ninguém tenha mais nada a acrescentar	- Redefina o problema, se necessário - Não se esqueça de que todas as idéias são importantes, evite avaliações. - Incentive o grupo a dar o maior número de idéias. - Mantenha um ritmo rápido na coleta e no registro das idéias. - Registre as idéias da forma como forem ditas.
3) Revisão da lista	- Pergunte se alguém tem alguma dúvida e, se for o caso, peça à pessoa que a gerou para esclarecê-la.	- O objetivo dessa etapa é esclarecer e não julgar.
4) Análise e seleção	- Leve o grupo a discutir as idéias e a escolher aquelas que vale a pena considerar. - Utilize o consenso nessa seleção preliminar do problema ou da solução	- Idéias semelhantes devem ser agrupadas; idéias sem importância ou impossíveis devem ser descartadas. - Cuide para que não haja monopolização ou imposição de algum participante.
5) Ordenação das idéias	- Solicite que sejam analisadas as idéias que permaneceram na lista. - Promova a priorização das idéias, solicitando, a cada participante, que escolha as três mais importantes.	- A votação deve ser usada apenas quando o consenso não for possível.

Fonte: SEBRAE, 2005.

2.5 Ferramentas para soluções e gerenciamento da qualidade

São várias as ferramentas que auxiliam no planejamento, no controle e na execução da gestão da qualidade, aqui veremos as mais comuns, o que são e a forma de sua utilização.

Como já colocado o *Brainstorming* pode ser considerado tanto, como ferramenta diagnóstica,

como gerencial, como já foi citado anteriormente. Agora serão apresentadas outras ferramentas também de fácil utilização e que permite aos gestores uma rápida percepção do planejamento e de processos.

a) 5W-2H

Segundo Cartilha de Ferramentas da Qualidade, esta ferramenta é utilizada no planejamento de ações, com a utilização de um quadro que estabelece a ação, sua justificativa, quem é responsável por sua execução, o tempo pra sua realização, local que receberá a ação, como se dará e quanto custará a realização desta ação planejada.

O QUE: (*WHAT*) Qual ação vai ser desenvolvida?
QUANDO: (*WHEN*) Quando a ação será realizada?
POR QUE: (*WHY*) Por que foi definida esta solução (resultado esperado)?
ONDE: (*WHERE*) Onde a ação será desenvolvida (abrangência)?
COMO: (*HOW*) Como a ação vai ser implementada (passos da ação)?
QUEM: (*WHO*) Quem será o responsável pela sua implantação?
QUANTO: (*HOW MUCH*) Quanto será gasto? (MARANHÃO, 2010 p. 17).

Essa ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos. Tem a finalidade de identificar informações necessárias à implantação de um projeto de melhorias no âmbito dos processos organizacionais e podem influenciar na tomada de decisão durante cada etapa do seu desenvolvimento (MARSHALL JUNIOR, 2008).

Ao utilizar o 5W-2H, Marshall Junior (2008) afirma que todas as minúcias da estratégia são analisadas para que as falhas que normalmente são percebidas durante a aplicação sejam evitadas. É empregada em empresas que buscam uma certificação de qualidade, uma vez que atua no estabelecimento de ações e melhoria no controle.

b) Diagrama de afinidade

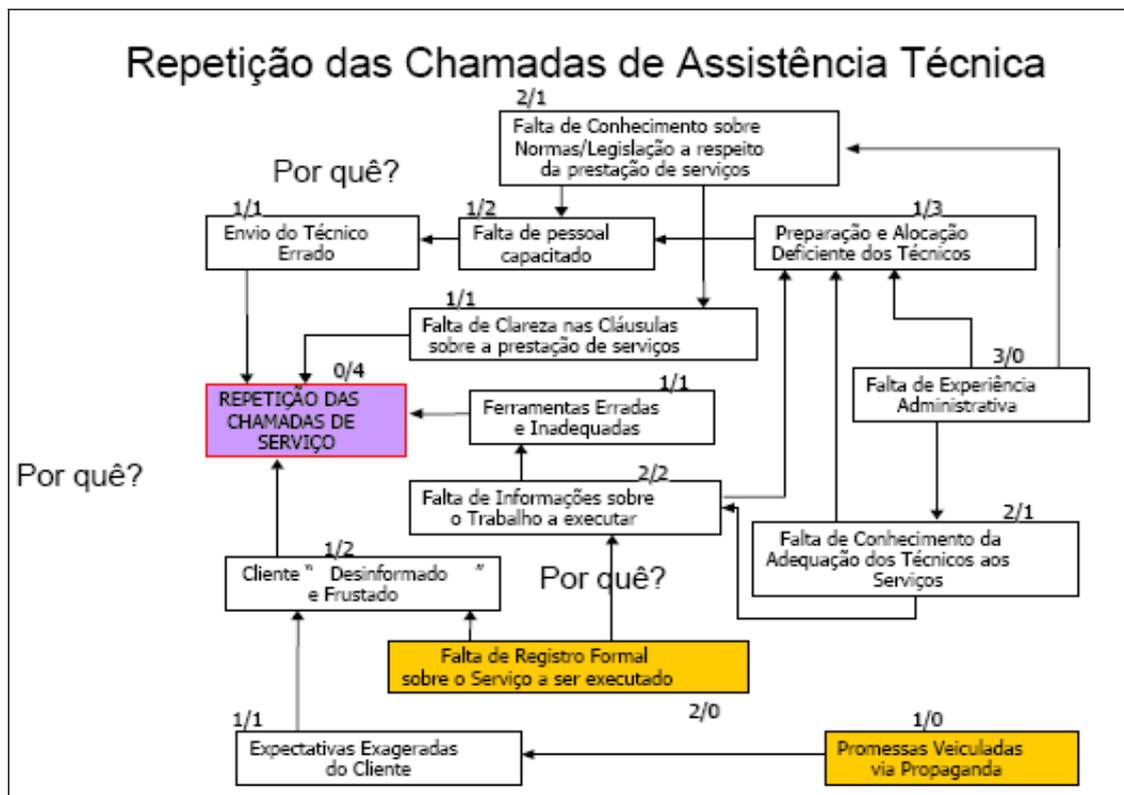
Marshall Junior (2008 p. 115) diz se tratar “[...] de uma ferramenta que permite a associação das informações ou ações envolvidas em uma determinada análise ou plano”. E completa dizendo que “[...] é utilizada para gerar, organizar agrupar e consolidar ideias, fatos ou informações relativos a um processo ou produto”. Para confeccionar o diagrama de afinidade temos os procedimentos:

. **Definir o tema:** estabelecer em termos amplos, o objeto de estudo.

- . **Coleta dos dados lingüísticas ou verbais:** coletar fatos, opiniões ou pensamentos, que sejam objetivos e relacionados com o tema proposto. Há várias formas de coletar estes dados, por exemplo, através de entrevistas, brainstorming, observações, pesquisas etc.
- . **Registro dos dados em cartões:** cada dado coletado deve ser registrado em um cartão individual.
- . **Agrupar os cartões relacionados:** misturar todos os cartões e em seguida reagrupá-los por afinidades e relações naturais.
- . **Rotular as cartelas:** cada grupo formado recebe um rótulo indicando sua afinidade, este rótulo é chamado de ficha afim. Nesta etapa todos os cartões são revisados para confirmar sua participação em um determinado grupo.
- . **Confeccionar o diagrama de afinidades:** com os cartões devidamente agrupados e rotulados é formado um quadro geral com o tema principal e os diversos grupos, pode-se usar setas ou outro tipo de símbolos para indicar inter-relações entre os grupos. (MARANHÃO, 2010, p. 17).

A Figura 12 apresenta um modelo de diagrama de afinidade.

Figura 12 - Diagrama de afinidade



Fonte: Maranhão, 2010.

Sua construção é um processo criativo onde os dados são expressos de forma não quantificável. Visa esclarecer problemas ou situações em que seu estágio inicial ocorreu desordenadamente. A organização e consolidação das informações facilitam a compreensão da situação e possibilita avaliá-la sob outro enfoque (CÉSAR, 2013).

Essa ferramenta, de acordo com César (2013), estimula a criatividade, identificam-se lacunas

no processo e elimina redundâncias de ideias. Com isso, a equipe consegue desenvolver seu próprio sistema para avaliar problemas complexos.

c) Diagrama de relações

Para Marshall Junior (2008, p. 16), o diagrama de relações “[...] é um agrupamento sequencial das atividades identificadas como necessárias à realização de uma certa tarefa [...] mostra as conexões existentes no processo ou problema sob análise [...]”

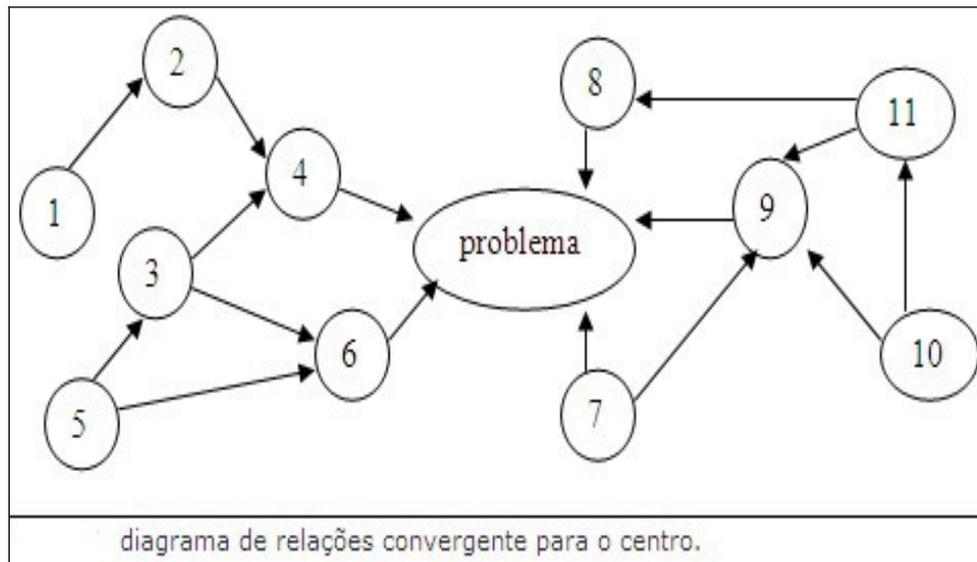
É composta pelas seguintes etapas:

- Determinar o problema: expressar o problema de forma clara.
- Coletar os dados verbais: procurar causas possíveis do problema, através de *brainstorming*, análise, utilização de ferramentas como análise de Pareto e diagrama de Ishikawa.
- Confeccionar o diagrama de relações: espalhar todas as fichas e definir as causas de primeira ordem, que são as causas que possuem uma maior relação com o problema. A partir destas causas encontrar as causas que influenciam as causas de primeira ordem, e fazendo um relacionamento causa-efeito (considerando se as fichas que já estão no diagrama como efeitos, quais as suas causas?) distribuir todas as fichas no diagrama e indicar os relacionamentos com setas.
- Revisão do diagrama: avaliar os relacionamentos propostos no diagrama comprovando cada relação com a pergunta "por que?" feita a partir do problema principal seguindo-se todas as linhas do diagrama. (MARANHÃO, 2010, p. 18).

Segundo César (2013, p. 19) a finalidade desta ferramenta é fazer uma relação gráfica que irá auxiliar na identificação da causa raiz e os efeitos resultantes do problema. E explica: “*Causas raiz* são os fatores ou aspectos do problema que influenciam de forma primária a ocorrência o evento. *Efeito raiz* são os fatores do problema que são influenciados por outros fatores ou eventos”.

A seguir, um exemplo de diagrama de relações (FIG. 13).

Figura 13 - Diagrama de relações



Fonte: Maranhão, 2010.

Por ser uma ferramenta dinâmica, César (2013) recomenda que seja utilizada a todo momento e alterada conforme as necessidades da empresa, para que o resultado final seja efetivo.

d) Diagrama de setas

Segundo Marshall Junior (2008), é uma representação de uma sequência, seja de atividades ou tarefas de um projeto e:

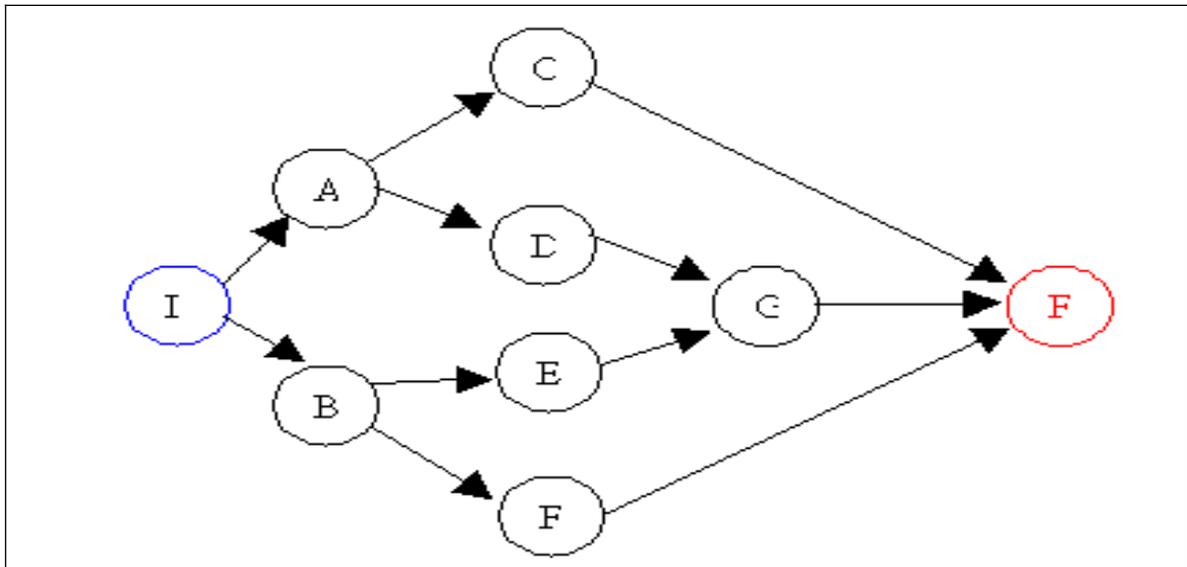
[...] é utilizada para estruturar o fluxo e a interdependência das atividades que compõem um projeto. As flechas, ou setas e setas, representam as atividades necessárias, e para cada um delas podem-se alocar a duração e os recursos necessários (MARSHALL JUNIOR, 2008, p. 116).

Sua construção segue as seguintes etapas conforme Maranhão (2010, p. 19):

- Elaborar a listagem das tarefas necessárias: Listar as tarefas, bem como previsão de tempo para executar a tarefa e pré-requisito para a execução,
- Anotar as tarefas em fichas: confeccionar as fichas atividades, traçando uma linha horizontal no meio da ficha, na parte superior coloca-se a atividade, a parte inferior é reservada ao tempo necessário para executar a tarefa.
- Relacionar as fichas de tarefas: dispor as fichas de maneira que as tarefas fiquem em sequência de execução, pode haver atividades que são realizadas ao mesmo tempo, estas ficarão dispostas em paralelo.
- Formar o diagrama: posicionar as fichas no diagrama conforme definido no item anterior, colocar as setas de indicação, bem como a ordem de execução das atividades e por último colocar o tempo previsto para cada atividade na parte inferior da ficha.

O diagrama de setas é melhor visualizado conforme a Figura 14, a seguir.

Figura 14 - Diagrama de setas



Fonte: Maranhão, 2010.

Trata-se de uma ferramenta que possibilita fácil compreensão e visualização, uma vez que o tempo de cada atividade e o tempo real para o atingimento do objetivo traçado é mostrado cumulativamente. Através dela é possível definir as relações entre atividades com a finalidade de estabelecer prioridades e ao final do processo, possibilita o início de outra atividade. Seu foco principal é minimizar ou maximizar o tempo para completar um plano (CÉSAR, 2013).

Esse diagrama conforme salienta César (2013), serve para conectar uma atividade à outra, numa espécie de rede, com possibilidade de se controlar o tempo de início e fim. Possibilita a saída de informações de maneira organizada.

e) Diagrama em matriz de priorização

Para Marshall Junior (2008), é o diagrama que representa as relações ou associações, existentes ou que podem existir, entre conjuntos de variáveis. É indicada por meios de símbolos. Em uma forma matricial, relaciona geralmente, dois ou três conjuntos. E completa dizendo:

Estabelece uma relação entre grupos de dados, cada qual com suas próprias características, por meio da associação matricial e do estabelecimento de fatores de correlação entre eles, quantificando, de certa forma, a interdependência existente (MARSHALL JUNIOR, 2008, p. 117).

Para sua elaboração, segundo métodos e critérios, devem ser seguidas as etapas:

- . Estabelecer os critérios de seleção: criar uma lista de critérios que serão utilizados para priorização dos dados,
- . Priorizar os critérios: estabelecer os graus de importância de cada critério.
- . Pontuar as opções segundo cada critério: colocar os critérios em uma coluna e os dados a serem analisados em uma linha e fazer o julgamento de cada dado segundo os critérios.
- . Calcular as pontuações totais: multiplica-se o peso de prioridade dos critérios pelo valor que cada dado recebeu segundo cada critério.
- . Indicar a existência ou não do relacionamento entre os dados e se existir verificar o grau deste relacionamento: nos pontos de interseção de linhas e colunas são colocados símbolos que identificam a existência de um relacionamento, bem como do grau de intensidade deste relacionamento. Por exemplo, na matriz acima os símbolos utilizados têm o valor correspondente indicado (MARANHÃO, 2010, p. 20).

O diagrama em matriz de priorização é melhor visualizado por meio da Figura 15 a seguir.

Figura 15 – Exemplo de matriz de priorização

Organização		Matriz de Priorização de Causas					
Elaborado por:		Processo: Processo de Compras					
Problemas: Processo de licitação demorado							
Causas Identificadas	Votação dada pelos integrantes do grupo de AMP					Total	Priorização
	1	2	3	4	5		
Pessoal encarregado pelo processo não-qualificado	5	4	5	5	5	24	1
Atraso na liberação de crédito	4	4	5	4	4	21	2
Falta de infra-estrutura para a comissão de licitação	3	4	4	3	3	17	3

Fonte: Maranhão, 2010.

A Matriz de Priorização é uma ferramenta que atua como suporte a tomada de decisão, especialmente quando se considera diversos critérios em uma análise complexa e com grande quantidade de itens a serem classificados ou selecionados. Com isso, é importante que os critérios sejam bem definidos (CÉSAR, 2013).

Algumas técnicas são empregadas na matriz de priorização, dentre elas podemos citar:

- Determinar os fatos e fenômenos a serem analisados: definir que tipo de análise está se querendo e escolher o grupo de dados que precisam ser analisados.
- Escolher o formato do gráfico de matriz: esta escolha depende fundamentalmente da quantidade de grupos que se pretende analisar.
- Determinar a disposição dos dados no diagrama: distribuir os itens que serão analisados em linhas e colunas. (MARANHÃO, 2010, p. 21).

f) Matriz GUT

Marshall Junior (2008, p. 57), diz ser uma representação de problemas que usa de dados quantitativos que procuram estabelecer prioridades em sua abordagem, com o objetivo de diminuir impactos. Ainda para o autor “[...] a matriz GUT é em geral utilizada na priorização de problemas e na análise de riscos. Os problemas são arrolados e analisados sob os aspectos de gravidade (G) urgência (U) e tendência (T). Usualmente atribui-se um número inteiro entre 1 e 5 a cada uma das dimensões (G, U, T).

Pode-se concluir que a matriz GUT aborda:

- A **gravidade** é o impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido.
- A **urgência** é a relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.
- A **tendência** é o potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. A pontuação de 1 a 5, para cada dimensão da Matriz GUT, permite classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem atacados em melhorias de processo. (MARANHÃO, 2010, p. 22).

Por meio da Figura 16 pode-se visualizar um modelo de matriz GUT.

Figura 16 – Modelo de matriz GUT.

GRAVIDADE	Decorre do dano ou prejuízo que a situação pode causar
5	O dano é extremamente importante
4	O dano é muito importante
3	O dano é importante
2	O dano é relativamente importante
1	O dano é pouco importante
URGÊNCIA	Tempo que se dispõe para atacar ou resolver a situação
5	A ação a ser tomada é bastante urgente
4	A ação a ser tomada urgente
3	A ação a ser tomada é relativamente urgente
2	A ação a ser tomada pode aguardar
1	Não há pressa para que a ação seja tomada
TENDÊNCIA	Corresponde ao Padrão de desenvolvimento da situação
5	Se não fizer nada, a situação vai piorar (crescer) muito
4	Se não fizer nada, a situação vai piorar (crescer)
3	Se não fizer nada, a situação vai permanecer
2	Se não fizer nada, a situação vai melhorar (desaparecer)
1	Se não fizer nada, a situação vai melhorar completamente

Fonte: Maranhão, 2010.

g) Diagrama PDPC - Carta Programa de Processo de Decisão

Ferramenta bem parecida com o ciclo PDCA, diferencia na forma como é apresentada, em tabelas que elucida todo o processo. “Essa ferramenta é usada para planejar cada possível sequência / encadeamento de eventos que precisam ocorrer quando o problema ou objetivo a ser atingido não é familiar ou plenamente conhecido” (MARANHÃO, 2010, p. 23).

Esta ferramenta tem por finalidade:

- Identificar, a priori, todas as variações e incertezas inerentes ao meio ambiente que possam afetar a busca / o caminho em direção aos objetivos e metas;
- O Diagrama PDPC procura não apenas antecipar possíveis desvios de rota, mas também desenvolver medidas alternativas que: Previnam a ocorrência de desvios; Atuem satisfatoriamente caso ocorram desvios de rota;
- Desenvolver planos de contingências / planos alternativos para lidar com as incertezas.

Recomendam-se para a construção do PDPC os acompanhamentos das seguintes etapas:

- Levantamento dos caminhos possíveis: primeiro é necessário definir os pontos de partida e de chegada, com estas informações traçar possíveis fluxos contendo atividades básicas de maneira a chegar no ponto desejado.
- Levantamento das possíveis dificuldades: de acordo com as atividades propostas nos diversos caminhos, levantar possíveis problemas, dificuldades e preocupações que possam surgir, com o objetivo de prevenir resultados indesejáveis.
- Avaliação dos problemas: nesta etapa são avaliadas as probabilidades de que cada um dos problemas possa ocorrer, bem como, seu efeito e influência sobre os resultados.
- Levantamento de alternativas: tentar propor alternativas que neutralizem os problemas.
- Priorização dos caminhos: os caminhos mais eficientes que levarem ao resultado desejado com uma maior contabilidade e com os recursos disponíveis são selecionados.
- Estabelecimento de uma data para revisão: conscientes das mudanças constantes nos objetivos e da diversidade das situações são estabelecidas datas para reavaliação periódica dos caminhos. (MARANHÃO, 2010, p. 24).

Por meio da Figura 17 pode-se verificar um modelo resumido do PDPC.

Figura 17 – Modelo de PDPC.

Atividade Planejada	Possíveis Barreiras / Problemas	Ações / Planos Alternativos	Responsabilidade pela Execução e Recursos

Fonte: Maranhão, 2010.

h) Benchmarking

Segundo consta na Cartilha de Gestão da Qualidade (2010), o *Benchmarking* tem como filosofia a comparação dos processos e desempenhos da organização com organizações de mesmo seguimento líderes ou que já tenha experiência na área a ser implantado ou melhorado o processo, “[...] permitindo identificar as metas e estabelecer prioridades para a preparação de planos que resultarão em vantagem competitiva no mercado” (MARANHÃO, 2010, p. 102).

Ainda segundo a Cartilha gestão da qualidade existem basicamente três tipos de *benchmarking*:

. *Benchmarking* de Desempenho - Nesse tipo de benchmarking, comparam-se alguns indicadores selecionados. Entretanto, ele não permite que se conheçam as práticas (atividades) que levam aos bons resultados obtidos. Por isso, ele deve ser considerado o primeiro passo para se realizar o benchmarking de processo, práticas de gestão ou de produto.

. *Benchmarking* de Processo ou Prática de Gestão - O Comitê Temático sobre Benchmarking da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) concluiu que esse tipo de benchmarking é a essência dessa ferramenta. Sem o entendimento do porque uma empresa apresenta desempenho superior, não há como promover melhorias substanciais por meio do benchmarking.

. *Benchmarking* de Produto - Foi o primeiro tipo de benchmarking que surgiu. A Engenharia Reversa, que consiste em desmontar um produto concorrente com o intuito de conhecer sua concepção, partes e montagem, pode ser considerada uma variação desse tipo de benchmarking. (MARANHÃO, 2010, p. 26).

São varias as ferramentas que auxiliam o gestor a planejar, controlar e executar a gestão da qualidade. Citamos aqui as mais comuns e fáceis de utilizar, aplicar estas ferramentas dentro de uma organização é relativamente fácil e seus resultados podem ser muito bons, tanto do ponto de vista da melhoria da qualidade e dos processos, quanto da imagem transmitida para o cliente e pra a sociedade como um todo.

Como já citado anteriormente, implantar a gestão da qualidade não é tarefa fácil ou que não demande tempo e empenho dos gestores e da organização, mas, no entanto é preciso e oportuno que este desafio seja aceito, não só pelas empresas privadas, mas principalmente pela administração pública, pois como já mencionado cada dia mais temos clientes/cidadãos exigentes e vigilantes no cumprimento de seus direitos.

2.6 Gestão da qualidade com base em indicadores

Conforme estudos de Monteiro (2005), de modo bastante amplo, pode-se definir um indicador da qualidade como uma informação bem-estruturada que avalia componentes importantes de produtos, serviços, métodos ou processos de produção. Note-se: informação bem-estruturada. Isso quer dizer que os indicadores não são definidos de qualquer maneira, mas, sim são montados conforme uma composição lógica bem definida. Na definição dos indicadores há dois conjuntos de informações que devem ser observados: suas características básicas (duas são consideradas essenciais), sem as quais a definição de indicador perde o sentido – e os componentes que integram sua estrutura.

a) Características essenciais de um indicador

Todo indicador é definido em bases quantitativas. Essa característica é tão relevante que praticamente fornece outra definição de indicador? Indicador da qualidade é um mecanismo mensurável. Os indicadores, assim, são expressos por números, ou seja, em valores expressos em uma escala contínua. O percentual de defeitos de uma máquina ao longo de um período, por exemplo, é um indicador. Já o nível de concentração de um treinamento ao longo das aulas de um curso prático, não.

Todo indicador avalia, de forma direta ou não, o impacto do produto final sobre o consumidor. Pode, por exemplo, avaliar a satisfação que o uso de um produto gera no consumidor (medido pelo aumento de vendas), ou ainda o atendimento a desejos, gostos ou preferências (medido pelo nível de vendas por regiões geográficas, faixas de idade, condição de renda, etc.). E pode também avaliar o quanto as melhorias no processo produtivo são relevantes – sob o ponto de vista do consumidor – para a qualidade do produto final. É o caso típico de pequenas reduções de custo que implicam redução de preço final, ou de pequenos detalhes acrescentados na montagem do produto que facilitam seu uso.

– Decorrências na utilização

Há sempre a necessidade de definir formas de medir a qualidade. Não se atribuem indicadores a visões subjetivas, posturas intuitivas ou referenciais vagos.

Todo indicador mede a avaliação da quantidade feita por quem consome o produto e não por quem o produz. As melhorias no processo produtivo tornam-se relevantes pelo impacto que puderem determinar no produto acabado, segundo a percepção de quem for usá-lo.

b) Características básicas de um indicador

Os indicadores apresentam algumas características tais como: (a) ser precisamente definidos, representativos por dispositivos de rápida visualização e compreensão quase instantânea, como imagens de histogramas ou outros gráficos de barras, bem compreendidas por todos; (b) expressarem a avaliação feita de forma simples, direta e atual; (c) garantir a perfeita adequação do indicador à situação, ao contexto e à organização onde ele está sendo usado; (d) a avaliação da qualidade com o uso de indicadores utiliza informações já disponíveis; (e) devem priorizar o processo que o gerou.

– Decorrências na utilização

Alguns fatores merecem ser destacados por Monteiro (2005) tais como:

- a) os indicadores não comportam mais de uma interpretação, sendo compreendidos de uma mesma maneira por todos;
- b) os indicadores devem expressar situações que são rapidamente entendidas;
- c) ainda que abrangentes em seu conjunto, os diversos indicadores, individualmente, expressam realidades pontuais bem delimitadas;
- d) os indicadores são avaliados em função do momento por que passa a organização;
- e) evita-se, a qualquer custo, sofisticação desnecessária na estruturação de um indicador. A linguagem empregada para defini-los deve ser a mais “universal” possível;
- f) os indicadores respeitam características específicas da situação sob estudo, não sendo possível aplicar à organização indicadores que não lhe são compatíveis;
- g) os indicadores mostram o que se tem na organização e não o que se gostaria de ter. Não são cartas de intenções, mas, sim, reflexos de uma situação real;
- h) ainda que determinados por amostras ou por partes de uma operação, os indicadores devem permitir que se estenda , exatamente, como se desenvolve o processo sob avaliação. Tanto as informações que servem de base para a determinação dos indicadores quanto seus

resultados devem representar, da forma mais precisa possível, o contexto a que se refere o indicador;

i) para garantir rapidez, eficiência e facilidade de análise, os indicadores usam imagens e dispositivos gráficos que permitam imediata visualização do que está sendo avaliado;

j) os indicadores avaliam o processo produtivo pelos reflexos de suas ações no produto acabado.

c) Componentes de um indicador

A estrutura de um indicador compõe-se de elemento, fator e medida.

a) Elemento

Refere-se à grande área ao qual o indicador se aplica. Por área entenda-se setor físico da organização, operação, processo, atividade etc. Exemplo: desempenho de um equipamento sob certas condições de uso.

b) Fator

Definido o elemento, o fator avalia como se combinam componentes dentro dele. É usual que o fator contenha a palavra por “[...] no sentido de “[...] em relação à”. Um elemento pode determinar vários fatores. Exemplo: valores médios de consumo de energia por equipamento por área da fábrica (MONTEIRO, 2005, p. 55)

c) Medida

Refere-se à unidade mais adequada para medir cada fator. Ainda que originárias do sistema internacional de medidas, há variadas opções de unidades em função da natureza do fato. Exemplos: a distância entre corpos celestes é medida em anos-luz; a distancia entre a cidade, em quilômetros; a largura de um fio, em milímetros etc. Ou seja; as unidades são compatíveis com o objeto da medida. Note-se que a medida detalha o fator; assim como o fator desmembra o elemento.

d) Aplicação do indicador

A utilização prática um indicador de qualidade, depende de que sejam definidos quatro aspectos básicos: (a) objetivo; (b) justificativa; (c) ambiente e (d) padrão.

O objetivo determina a finalidade do indicador, ou seja, o que o indicador está expressando em termos de avaliação da qualidade. Exemplo; avaliar os níveis de desempenho de um equipamento.

A justificativa refere-se à relevância do indicador, ou seja, a razão pela qual o indicador deve ser considerado. Exemplo: certificarem-se se os níveis atuais de desempenho de um equipamento justificam mantê-lo operando ou se é melhor adquirir um novo

Quanto aos ambientes, os indicadores podem se referir ao processo produtivo em si (indicadores de desempenho), reportando-se à avaliação da qualidade *in-line*. Podem, ainda, referir-se às atividades de suporte ao processo (indicadores de apoio), direcionando-se para a avaliação da qualidade *off-line*.

Por fim, os indicadores podem enfatizar as relações da organização com o mercado (indicadores da qualidade propriamente ditos), investindo na avaliação de qualidade *off-line*. Nota-se que cada ambiente tem características próprias e ferramentas específicas. Cada modelo de avaliação gera resultados com aplicabilidade restrita a determinados contextos e requer informações (insumos) bem caracterizadas. Isso enfatiza a importância de definir corretamente o tipo de ambiente ao qual o indicador será aplicado.

Por fim, o padrão determina o resultado da avaliação dos valores expressos pelos indicadores. Esse resultado informa, por exemplo, se houver avanços nos processos de redução de custos; progressos na eliminação de erros e se foi obtida melhoria efetiva no processo como um todo. O padrão reflete uma meta a ser alcançada; espera-se assim que os indicadores evidenciam se os processos sob avaliação estão mais próximos da meta ou se a superou.

Ainda que determinados por amostras ou partes de uma operação, os indicadores devem permitir que se entenda, exatamente, como se desenvolve o processo sob avaliação. Tanto as informações que servem de base para a determinação dos indicadores quanto seus resultados de-

vem representar de forma mais precisa possível, o contexto a que se refere o indicador.

Para garantir rapidez, eficiência e facilidade de análise, os indicadores usam imagens e dispositivos gráficos que permitam imediata visualização do que está sendo avaliado. “Os indicadores avaliam o processo produtivo pelos reflexos de suas ações no produto acabado” (MONTEIRO; PACHECO, 2005, p. 55).

3 DA MELHORIA CONTÍNUA

Nesta seção serão expostos os estudos de Freitas (2011) E Oribe (2014) a respeito da melhoria contínua que de acordo com a ABNT NBR ISO 9001, segunda edição de 28 de novembro de 2008, é uma prática necessária às organizações, uma vez que deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão de qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

Conforme artigo publicado por Freitas (2011), nos remete que a Organização ou Instituição deve melhorar continuamente seu sistema de Gestão de qualidade e a pergunta que se faz é como melhorar. Pela política da instituição, objetivos, resultados ou pela análise de dados. É o foco da alta direção, onde quer chegar e como quer chegar, inserindo na qualidade de melhoria contínua nos objetivos da instituição, atendendo a ISO 2008 no seu item 8.5.

Dos objetivos da qualidade através de monitoração e metas atribuídas, ao se dizer que satisfação dos clientes deve ser atingida, deve-se ser medido por número de reclamações obtidas, se corpo de discentes em determinado treinamento institucional reclama os slides da apresentação na cor cinza não está visível, e o Gestor muda para preto a apresentação, isso é melhoria contínua.

Os resultados de auditoria seja interna ou externa gera a não conformidades e melhoria contínua nos processos. A análise sem este fator não se sabe se está melhorando ou não, ao se colher dados estáticos obtêm-se resultados para análise e identificação de oportunidades de melhoria contínua.

Quando simplesmente trabalha-se por trabalhar sem analisar dados estatisticamente acaba sem saber o que estamos fazendo ou simplesmente se estamos melhorando aquela ação cotidiana. Ao se colher dados compila-se estaticamente os resultados para serem analisados e enviados à direção para identificação das oportunidades de melhoria para a tomada de decisões, sejam imediatas ou futuras pelas as ações corretivas ou ações preventivas.

Das ações corretivas: é uma das formas que a instituição só identifica o problema ou os problemas depois que já foi executado ou entregue o serviço, ação esta que traz para a instituição

perca de tempo e prejuízo, pois evitar o “*recall*” para uma organização ou instituição evitar tal desperdício deve-se realizar todo o processo através de uma ação preventiva.

Das ações preventivas: “prevenir é melhor que remediar”, ao se executar uma prestação de serviço ou entrega de um produto é identificar os problemas antes da entrega ao cliente, evita-se assim preocupação futura para finalmente ser analisados pelo nível estratégico da instituição e por fim repassado a parte de interesse que é a clientela.

”Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia - Willian E. Deming”

Assim as Instituições observam que já se encontra em um mercado globalizado, com clientes exigentes com facilidades em comparação, objetivos, necessidades e desejos e especificamente no seu atendimento e satisfação e para uma instituição crescer torna-se fundamental conhecer tais necessidades do cliente. Para ter conhecimento se a organização está atendendo positivamente ou negativamente as expectativas da sociedade é através de uma análise crítica dos indicadores de desempenho, ser proativo aos sentimentos do cliente, para uma tomada de decisão satisfatória da instituição.

Deve-se ser utilizados os indicadores de desempenho que sejam úteis no processo da instituição, focado na política e nos objetivos da instituição. Indicadores são sistemas que permite o monitoramento de forma contínua e melhoria para tomada de decisões, tanto como no presente como no futuro da instituição, deve ser acessível à compreensão, mensurável, verificável, ter valor agregado, claro e objetivo, comunicativo, consenso e comprometimento.

Segundo artigo publicado por Oribe (2014) existem algumas dicas para melhoria na Organização.

Nos dias de hoje as gerações não precisam carregar mais água, construir seus próprios brinquedos ou teve de provar roupas na costureira. Tudo está ao alcance com facilidade, mas poucos estão dispostos a empreender esforços do seu crescimento.

Com isso existe uma probabilidade de minar a capacidade do individuo no desenvolvimento de raciocínio analítico, para soluções no mundo globalizado de tantas opções. Aparece aí a necessidade da prática cotidiano da melhoria contínua, tê-la com um hábito, este não se adquire

da noite para o dia. Lembrando que essa lista não termina o tema, mas irá ajudar os gestores a pensar com sucesso nesta iniciativa.

Dentre as opções da lista temos como as principais recomendações de procurar envolver todas as lideranças, com exemplos de sua própria postura profissional para que seja espelho dos funcionários. Não deixar que os erros encontrados sejam adotados como cultura permanente, ter dentro de si que os erros não são problemas e sim oportunidades de crescimento e realização.

Proporcionar as pessoas o uso de seu potencial que discuta melhorias, avaliar o que está desmotivando as pessoas, vamos nos reunir tendo o tempo como fator inicial para criar um hábito. Desafiar as equipes propondo-lhes metas a serem alcançadas, pois Peter Drucker, o maior da administração, já morto, já dizia que metas devem ser SMART: *Specific – Específica, Measurable – Mensurável, Accessible – Realizável, Realistic – Realista e Timely – Tempo definido*. Fazer com as pessoas sejam ambiciosas. Além disso, criar grupos de melhoria focada nos resultados e nos aprendizados, treinamento específico as pessoas, dando oportunidade de crescimento organizacional nos primeiros trabalhos, pois o treinamento está para a habilidade, assim como habilidade está para o treinamento, tornando um hábito em certo tempo. Programar as atividades no início e no término, com objetivo de que as pessoas fiquem envolvidas e estimuladas no mesmo foco, pois se todos se envolverem sempre no mesmo assunto, este será o mesmo dentro da organização.

A valorização dos esforços e os resultados obtidos são também importantes quando são levados ao conhecimento de todos. Como Maslow dizia, as maiores motivações do homem são a realização pessoal e a autoestima. Como todo dia é um novo dia, comece um novo ciclo de trabalho antes mesmo de concluir o anterior, adicionando mais pessoas nos processos organizacional, procure aumentar sempre o grau de complexidade dos problemas ou das ferramentas: se desejarmos criar uma mentalidade de melhoria, isso se aplica também ao próprio processo de melhoria.

Assim, mais métodos processuais e mais ferramentas avançadas precisam ser introduzidas, não apenas para enfrentar problemas mais complexos, mas também para desafiar pessoas a superarem seus limites.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia adotada para a verificação de que forma esta está sendo realizada a gestão da qualidade no serviço público prestado pela Academia de Polícia Militar, tema deste estudo.

4 METODOLOGIA

Pretende-se, nessa seção apresentar os procedimentos metodológicos empregados na presente pesquisa, no que se refere a caracterização, natureza, objetivos, forma de abordagem, procedimentos, amostra e universo da pesquisa e por fim, as técnicas de coleta de dados empreendidas.

4.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso mais voltado para a pesquisa descritiva de campo, a partir de um embasamento em elementos constantes na bibliografia que serviram de complementação para os resultados advindos do processo de coleta de dados, e contribuíram significativamente com a pesquisa. É também caracterizada como empírica, pois, buscou-se, por meio de levantamento, capturar a percepção dos atores envolvidos no que diz respeito à gestão da qualidade por parte dos servidores das coordenadorias dos cursos para Oficiais, Sargentos, Soldados e do Treinamento Policial.

4.2 Tipo de pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa, foram observados aspectos referentes à natureza, os objetivos, ao conceito operativo, à natureza e à técnica de coleta de dados.

a) Quanto à natureza

Classifica-se como pesquisa aplicada e tem o objetivo de proporcionar conhecimentos para aplicação prática, direcionados à solução de problemas específicos que de acordo com Gil (1999, p. 43) “[...] possui muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento.”

b) Quanto aos objetivos

Trata-se de uma pesquisa explicativa e descritiva. Explicativa porque conforme Gil (2007, p. 43) visa identificar os fatores que motivam ou que colaboram para o acontecimento dos fenômenos e para Vergara (2013) busca esclarecer quais elementos contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Sob esse aspecto, percebe-se que o mesmo acontece neste estudo quando é realizada uma identificação das ferramentas de gestão de qualidade empregadas na Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (APM), com foco na sua empregabilidade, examinando sua eficiência e também sua perspectiva de melhoria no contexto educacional do qual está inserida.

É também uma pesquisa descritiva, pois, "[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...]" (GIL, 2007, p. 42). Do ponto de vista de Vergara (2013) a pesquisa descritiva vai além das características de determinada população, uma vez que também pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas é comum servir de base para explicação. Assim sendo, expôs os aspectos inerentes ao processo de gestão de qualidade empregado na APM.

c) Quanto à forma de abordagem ao problema

Por meio de coleta de dados foram estabelecidas paralelamente as abordagens quantitativa e qualitativa, empregadas conjuntamente como forma de dar suporte à estruturação desta pesquisa.

A pesquisa qualitativa empregada nesta pesquisa procurou traduzir a percepção dos entrevistados tanto pelas Coordenadorias da Academia de Polícia Militar (APM), do Centro e Treinamento Policial (CTP), Escola de Formação de Oficiais (EFO), Escola de Formação e Aperfeiçoamento e Sargentos (EFAS) e Escola de Formação de Soldados (EFSD), além do corpo docente no que tange a gestão de qualidade.

Para Rampazzo (2005, p. 59) tal pesquisa visa exprimir fenômenos que não são possíveis de ser estudados quantitativamente, como por exemplo, percepções como amor, tristeza, ansiedade entre outros.

Empregou-se também a pesquisa quantitativa com o objetivo de traduzir em números opiniões e informações as percepções captadas por meio de questionário (APÊNDICE A), de forma a analisá-los e classificá-los. Demanda a utilização de recursos e de técnicas estatísticas. (MINAYO, 2007; MARCONI, LAKATOS, 2006).

d) Quanto aos procedimentos

Com relação aos métodos de procedimentos, foi adotado o monográfico que segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 90) “[...] parte do princípio de que qualquer caso que se estude com profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes”. Desta forma, esse método foi utilizado por se tratar de um tema que possibilita estudar de forma aprofundada se as ferramentas de gestão de qualidade resultam na eficiência e eficácia dos serviços prestados pela APM.

O método estatístico foi empregado com o uso de recursos gráficos e estatísticos elaborados a partir da utilização de questionários aplicados aos servidores das coordenadorias dos cursos de formação de oficiais, sargentos e soldados, além do treinamento para militares e docentes da APM. Esse método, segundo Gil (2008, p. 17) “[...] se fundamenta na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação em ciências sociais”.

4.3 Técnicas de coleta de dados⁸

Para contribuir com o levantamento dos dados, uma vez que trata-se de um estudo de caso⁹, buscou-se nesta pesquisa instrumentos que possibilitaram associar a flexibilidade no momento da coleta de dados com registros documentais existentes na Polícia Militar de Minas Gerais a respeito do tema, de forma a permitir uma análise dos resultados obtidos em cada etapa da pesquisa.

Contudo, o processo de verificação a respeito da forma como é realizada a gestão da qualidade na Academia de Polícia Militar (APM) é evidenciada com base nas abordagens dos autores

⁸ A coleta de dados decorre de uma pesquisa de campo em que se investiga o fenômeno e seus elementos, na tentativa de entendê-los e explicá-los (VERGARA, 2013).

⁹ “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]” (GIL, 2007, p. 54).

como Las Casas (1999), que trata do tema qualidade total em serviços, seu conceito e características, o que irá permitir melhor clareza nas interpretações dos dados coletados, Palladini (2000), que expõe o tema Gestão da Qualidade e os processos necessários para sua realização nas organizações. O autor apresenta casos práticos de sua aplicação, que facilitará na percepção se na APM acontecem os processos de gestão da qualidade. Marshal Junior (2008) apresenta algumas das ferramentas da gestão da qualidade, que auxiliam no planejamento, controle e execução da política de qualidade nas organizações. Outros autores serão consultados para corroborar com as ideias dos autores citados.

Foram realizados questionários semi-estruturados, com a finalidade de explorar melhor o tema e captar os dados relevantes a respeito do funcionamento da gestão de qualidade na APM, permitindo melhor conhecimento das informações devido à precisão estatística (GIL, 2007). Desta forma, foi possível conduzir a apuração dos resultados. Salienta-se que tal dispositivo é o meio mais rápido e econômico para se obter os dados a que se destina, além de não exigir um treinamento específico de quem o faz.

O primeiro questionário destinado às coordenadorias, objetivou conhecer melhor as funções que os servidores das seções exercem, de modo a obter informações sobre a qualidade dos serviços prestados, e ainda, se utilizam alguma ferramenta de gestão de qualidade e se seguem normas relacionadas ao assunto. O segundo questionário foi direcionado aos discentes com a finalidade de saber qual a percepção do ensino ministrado pela APM no que tange a assimilação dos conhecimentos adquiridos, bem como sua aplicabilidade no dia a dia da vida policial-militar.

A utilização do modelo questionário semiestruturado deu-se pela possibilidade do pesquisador ter mais facilidade na obtenção dos dados e a flexibilidade oferecida pelo modelo. Foi constituída de variáveis qualitativas, claras e objetivas, de modo a possibilitar o alcance dos objetivos estipulados neste estudo. Sua elaboração se deu com base em perguntas fechadas com opções de resposta de múltipla escolha medindo quantitativamente e qualitativamente as respostas (APÊNDICE A).

4.4 Amostra e universo da pesquisa

Por se tratar de um estudo que possui um foco bem direcionado no âmbito da PMMG, defi-

niu-se a amostra¹⁰ para esta pesquisa, de acordo com o perfil da população desejada e a disponibilidade de tempo dos respondentes, ou seja, selecionou-se servidores que trabalham nas seções das Coordenadorias da Academia de Polícia Militar (APM), do Centro e Treinamento Policial (CTP), Escola de Formação de Oficiais (EFO), Escola de Formação e Aperfeiçoamento e Sargentos (EFAS) e Escola de Formação de Soldados (EFSD), além do corpo docente do Curso Técnico de Segurança Pública (CTSP).

O universo desta pesquisa é composto por um total de 95 pessoas que trabalham nas Coordenadorias dos cursos no âmbito da APM e também pelos quase 2000 discentes do CTSP. Em decorrência da dificuldade em coletar os dados, utilizou-se a amostra não probabilística¹¹ como sendo a mais adequada para a condução dessa fase, selecionada pelo critério da tipicidade em que Vergara (2007, p. 51) declara ser “[...] constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo”. Quanto à classificação, é amostra por conveniência, pois, o pesquisador escolhe os participantes da pesquisa pela facilidade de acesso.

Os motivos que levaram este pesquisador a escolher este tipo de amostra se dão pelo fato de que (a) o cronograma de aulas acadêmicas encerrar-se-á no fim do mês de maio do corrente devido à Copa do Mundo; (b) haverá diminuição de efetivo nas Coordenadorias dos cursos da APM em decorrência de emprego operacional nas ruas da Capital e RMBH no período da Copa do Mundo; c) todos os discentes do CTSP também estarão empenhados nos empregos operacionais nas ruas da Capital e RMBH, sendo portanto, adiantadas as disciplinas do curso, implicando na sobrecarga de estudo, resultando na dificuldade de achar uma quantidade satisfatória de discentes que possa contribuir com esta pesquisa respondendo o questionário elaborado.

Assim, dentro do universo de 95 pessoas ligadas às Coordenadorias da APM, 26 são desta academia, 14 pessoas são do EFAS, 16 são da EFO, 14 são da EFSD, 15 são do CTP e 10 são do CPP das quais optou-se pela amostra de três servidores por coordenadoria, totalizando 18 servidores. Com relação aos discentes do CTSP - que são aproximadamente 2000 - optou-se pela amostra de dois por turma, uma vez que existem 64 turmas, totalizando 128.

10 Trata-se de um subgrupo de uma população escolhida para a participação de um estudo (MALHOTRA, 2006).

11 “[...] não utiliza o acaso, mas, ao contrário, o pesquisador constrói suas amostras segundo critérios determinados (SANTOS; CANDELORO, 2006, p. 83).”

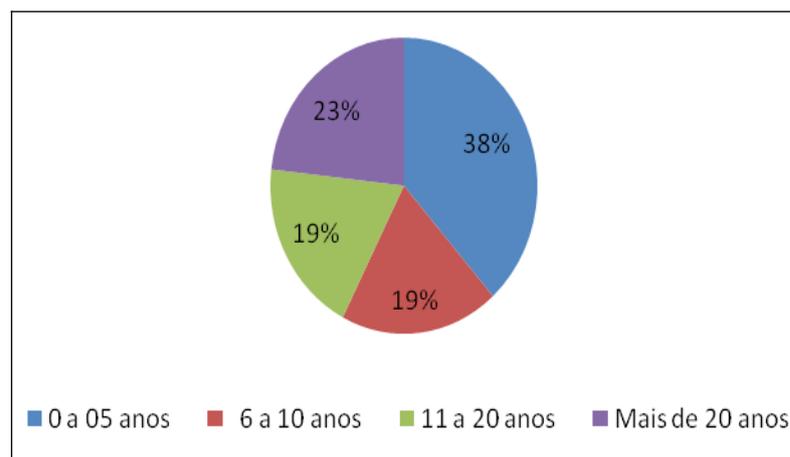
5 ANÁLISE DA COLETA DE DADOS

A entrevista foi realizada em duas etapas, sendo a primeira destinada à Coordenadoria da Academia de Polícia Militar (APM) com um total de 26 servidores entrevistados pertencentes ao quadro funcional da APM, a segunda entrevista foi destinada aos discentes da APM, com um total de 128 (cento vinte oito) entrevistados.

5.1 Análise da coleta de dados das Coordenadorias

Foi perguntado aos entrevistados a respeito do tempo de atuação como servidor na APM. Por meio do Gráfico 1 percebe-se que 38% servem a Corporação entre zero e cinco anos, 23% possuem mais de 20 anos de serviço e com 19% existe servidores entre seis anos até 20 anos de atuação.

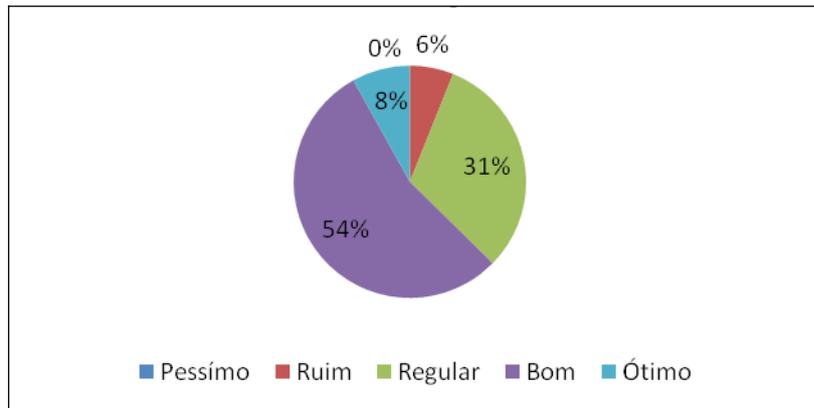
Gráfico 1 – Tempo de serviço dos militares que atuam na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais - 2014



Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação a qualidade e eficiência na troca de informações entre os servidores das Coordenadorias e seções vinculadas, que tem a finalidade de maior conhecimento profissional entre os servidores, observou-se que entre os respondentes o conceito de bom corresponde a 54%, o de regular equivale a 31% e oito por cento consideram ótima a avaliação (GRAF. 2).

Gráfico 2 – Qualidade e eficiência na troca de informações entre os servidores das Coordenadorias e seções vinculadas da Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.

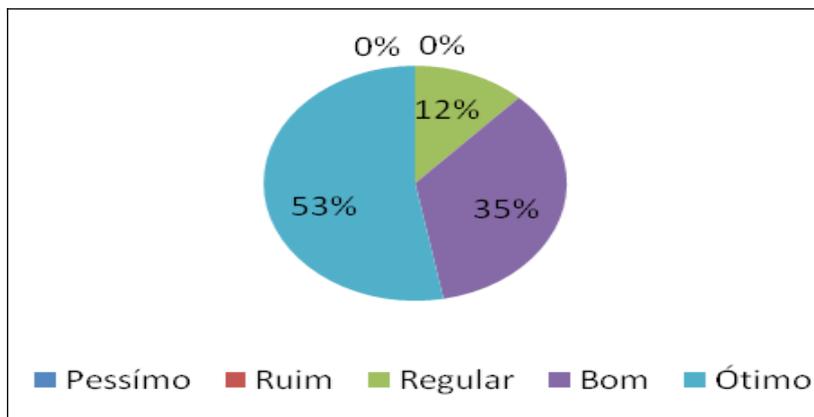


Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se por meio do gráfico 2 que há uma certa insegurança para se passar uma informação pelos funcionários, pois segundo Marshall Júnior (2008), uma de suas características é a ausência de hierarquia durante o processo.

A respeito da satisfação dos respondentes quanto ao serviço desempenhado no seu setor de trabalho, nota-se que 53% consideram ótimo o serviço desempenhado, 35% opinaram pelo conceito bom e 12% consideram regular, evidenciando a satisfação dos servidores (GRAF. 3).

Gráfico 3 – Satisfação dos servidores quanto ao serviço desempenhado no seu setor de trabalho na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.



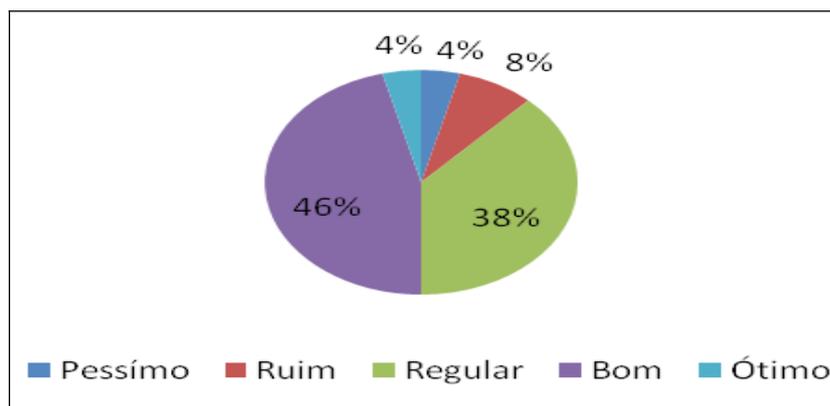
Fonte: Dados da Pesquisa

É importante em qualquer organização a satisfação dos colaboradores e corroborando com o tema abordado na pesquisa, Cerqueira (1994, p. 15) afirma que “[...] gerenciar a qualidade total é agir de forma planejada e sistemática para implantar e implementar um ambiente no

qual, em todas as relações fornecedor-cliente da organização, sejam elas internas ou externas, exista a satisfação mútua.”

A comunicação em qualquer ambiente deve ser realizada de maneira clara e objetiva. Nas organizações privadas ou públicas é fundamental que a comunicação auxilie na resolução de quaisquer problemas e sanar possíveis dúvidas. Procurou-se saber dos respondentes a opinião a respeito da comunicação entre os coordenadores, corpo docente e discentes da APM e verificou-se que a conceituação de bom e regular obtiveram o percentual de 46% e 38% respectivamente, perfazendo um total de 84%, ficando o conceito ótimo com 4%, ou seja, deixando a desejar, pois a comunicação é fator fundamental em sua gestão (GRAF. 4).

Gráfico 4 – Avaliação da comunicação entre os Coordenadores, Corpo docente e Discentes da Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.

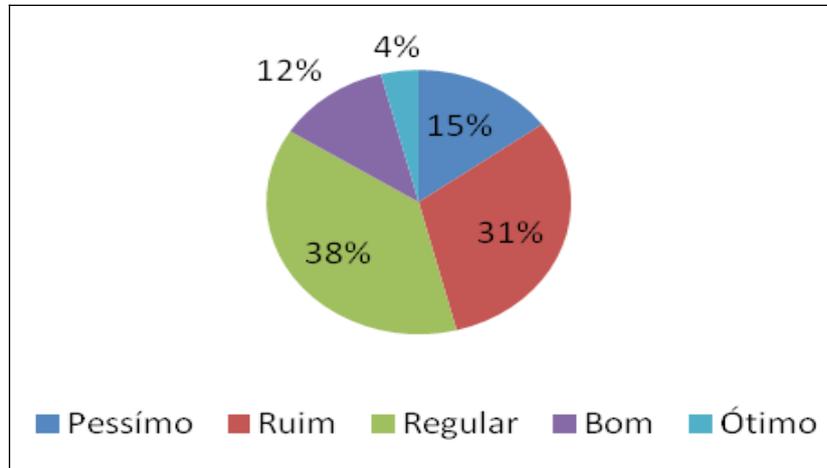


Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação a comunicação, Corrêa e Caon (2011, p. 94) entende que as expectativas são formadas a partir de um conjunto de fatores “[...] as necessidades e desejos do cliente, experiências passadas do próprio cliente, a comunicação boca a boca, a comunicação externa (incluída aí a propaganda da própria organização) e o preço.”

Procurou-se também saber a opinião dos respondentes a respeito da estrutura tecnológica oferecida pela APM para o desempenho de suas funções e pode observar que a estrutura tecnológica atingiu o patamar de 38% sendo considerada regular, com o conceito de ruim alcançou 31%, 12% e 15% foram considerados bom e péssimo e com o melhor conceito (ótimo) somente 4% (GRAF. 5).

Gráfico 5 – Avaliação da estrutura tecnológica oferecida pela Academia de Polícia Militar para o desempenho de suas funções – Minas Gerais – 2014.



Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se pelo gráfico 5, que a tecnologia para desempenho de processos da qualidade é de suma importância para alavancar a melhoria do ensino, percebe-se que a organização tem projetos de melhoria, mas não são concluídos por falta de investimento orçamentário do Estado na Instituição.

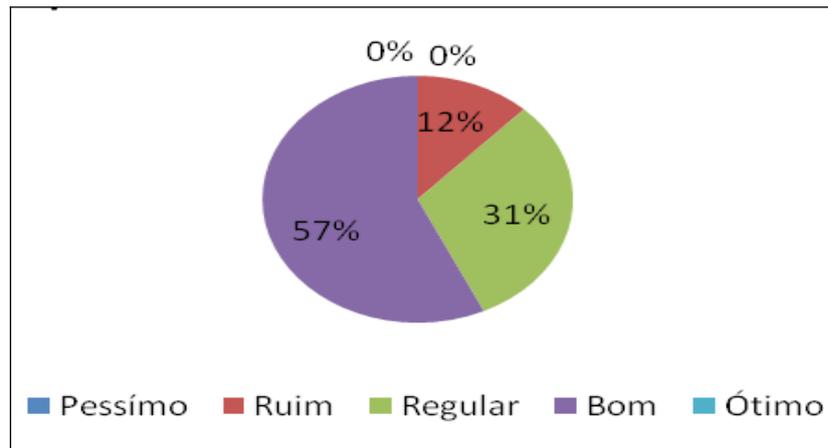
Segundo Pereira (2004), para se pensar em gestão da qualidade na administração pública, deve se pensar necessariamente no planejamento estratégico que envolva todos os seus integrantes. Para o autor dentre, outras vantagens de se planeja estrategicamente temos:

- . Envolvimento de toda a equipe no processo de formulação do planejamento, comprometendo-os com o processo de mudança, através da participação;
- Criação de uma infra-estrutura para realização da mudança organizacional, através da profissionalização, usando técnicas modernas de gestão (gerenciamento por objetivos, programas de liderança, padronização de procedimentos, desenvolvimento de pessoas, etc.) (PEREIRA, 2004, p. 27).

Perguntado aos respondentes a respeito da possibilidade de desenvolvimento e conhecimento profissional em seu setor, verificou-se que 57% consideram bom, 31% consideram regular, 12% ruim. Não houve opinião a respeito dos conceitos péssimo e ótimo (GRAF. 6).

Gráfico 6 – Avaliação da possibilidade de desenvolvimento e conhecimento profissional no setor de cada servidor da Academia de Polícia Militar – Minas

Gerais – 2014.



Fonte: Dados da Pesquisa

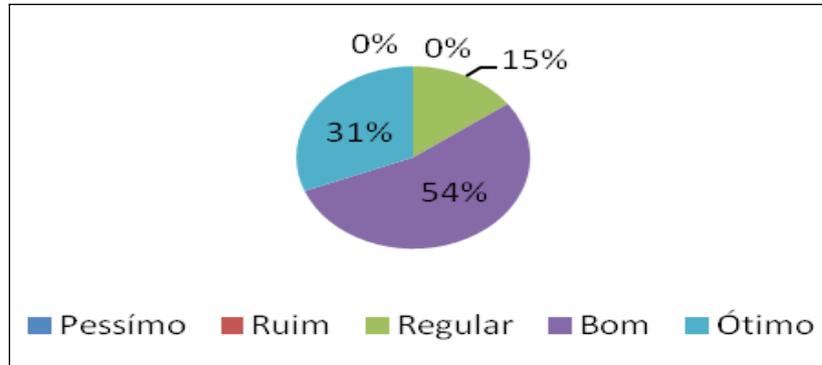
Notou-se no gráfico 6 a falta investimento orçamentário em capacitação dos servidores deixa a desejar entre, e não atinge o patamar de satisfação elevada, observa-se que o conceito ótimo não foi pontuado.

Segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública, é preciso ser excelente sem deixar de ser público. Para tanto este modelo esta alicerçado em fundamentos próprios da natureza pública e da gestão de excelência. Juntos, esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública. Para Pereira (2004, p. 13):

O Modelo de Excelência em Gestão Pública está fundamentado nos Princípios da Gestão Pública pela Qualidade: Satisfação do Cliente, Envolvimento de Todos, Gestão Participativa, Gerência de Processos, Valorização das Pessoas, Constância de Propósitos, Melhoria Contínua e Gestão Pró-Ativa.

Em relação à da qualidade no atendimento oferecido pelo setor do servidor aos discentes e docentes da APM quando solicitado, obteve-se o seguinte resultado: 54% consideram a avaliação boa, 31% consideram ótima e 15% consideram regular. Não houve opinião a respeito dos conceitos péssimo e ruim (GRAF. 7).

Gráfico 7 – Avaliação da qualidade no atendimento oferecido pelo setor do servidor aos discentes e docentes quando solicitado na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.

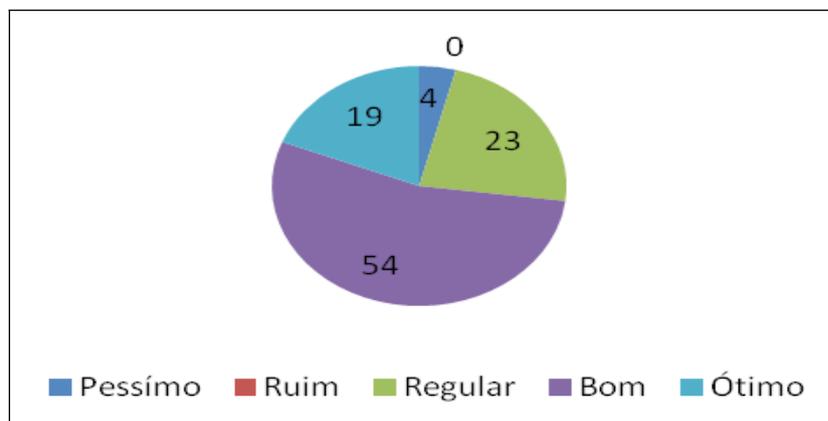


Fonte: Dados da Pesquisa

A qualidade no atendimento oferecido aos discentes e docentes é vista como satisfatória, porém, Santos (2009) ressalta que deve ser focada em resultados, sem burocracia e que para o setor público busque a melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadão, além de contribuir para o aumento da competitividade do Brasil..

Questionados a respeito da cooperação e trabalho em equipe entre os servidores e setores da APM, 54% dos respondentes consideram bom, 23% regular, 19% ótimo e 4% consideram péssima a cooperação e trabalho em equipe. Não houve opinião a respeito do conceito ruim (GRAF. 8)

Gráfico 8 – Avaliação da cooperação e trabalho em equipe entre os servidores e setores da Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.

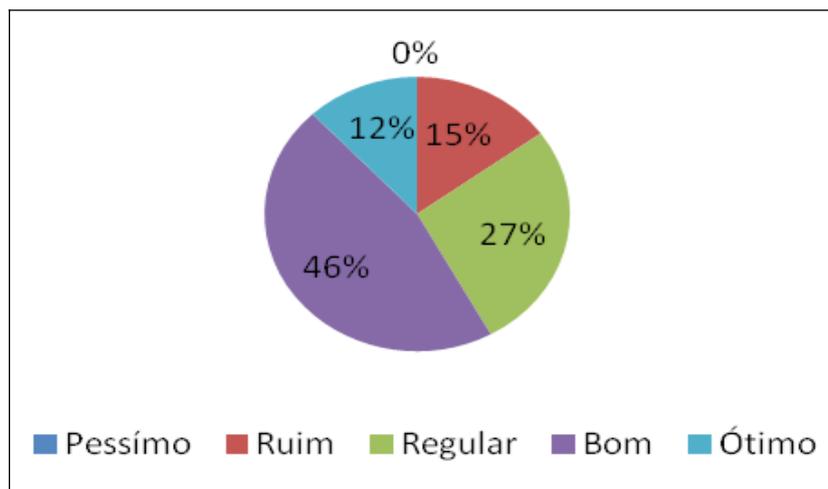


Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se no gráfico 8 que na cooperação teve um conceito esperado, mesmo com o conceito regular aproximando-se, mas atingiu-se a expectativa. Marshall Junior (2008, p. 89) afirma que “[...] criar para cada projeto uma equipe com a responsabilidade de torná-lo bem-sucedido;(MARSHALL JUNIOR 2008; p. 89).

Perguntado sobre os treinamentos e cursos oferecidos aos discentes para um aprendizado mútuo, notou-se que 46% os treinamentos oferecidos atingiram o conceito bom, 27% regular, 15% ruim, 12% ótimo. Verificou-se ainda, que mesmo sendo insuficiente os investimentos os servidores visualizam que ainda pode melhorar devidos suas experiências. Não houve opinião a respeito do conceito péssimo (GRAF. 9).

Gráfico 9 – Avaliação do treinamento e cursos oferecidos aos discentes para um aprendizado contínuo na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.

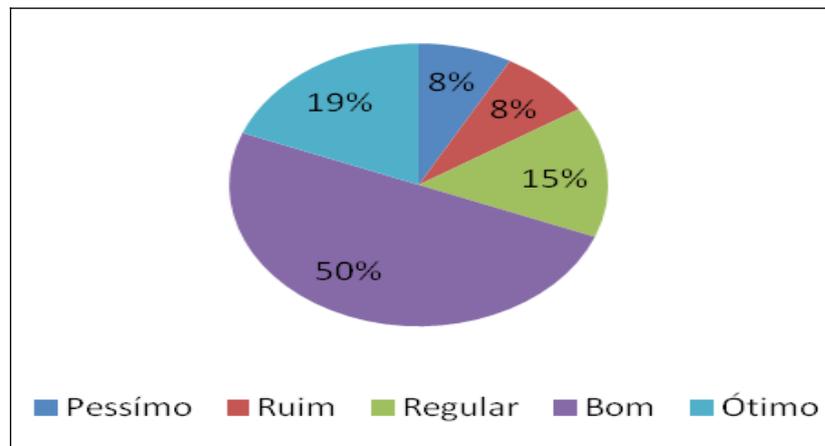


Fonte: Dados da Pesquisa

Marshall Junior (2008, p. 89) declara que “[...] fornecer os recursos e treinamentos necessários às equipes para diagnosticar as causas, estimular o estabelecimento de uma solução e implementar controles para manter os resultados.

Quando perguntado aos respondentes a respeito do clima organizacional na APM, 50% consideram bom, 19% ótimo, 15% regular e para os conceitos péssimo e ruim, obteve-se 8% para cada. Pode-se supor que o clima organizacional é satisfatório, pois, os servidores gostam do clima profissional que a APM oferece (GRAF. 10).

Gráfico 10 – Avaliação do clima organizacional na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.

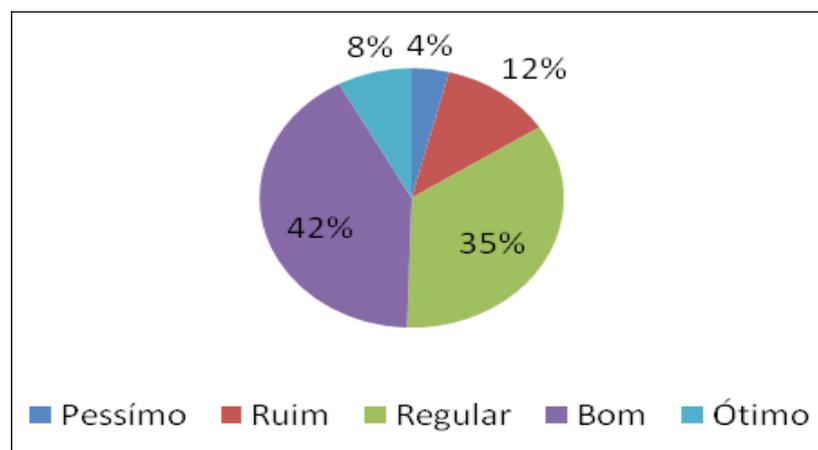


Fonte: Dados da Pesquisa

Neste contexto corrobora Cerqueira (1994, p. 15) dizendo que “[...] gerenciar a qualidade total é agir de forma planejada e sistemática para implantar e implementar um ambiente no qual, em todas as relações fornecedor-cliente da organização, sejam elas internas ou externas, exista a satisfação mútua.”

Com relação a qualidade do ambiente de estudo oferecido aos discentes da APM, 42% dos respondentes consideram bom, 35% regular, 12% ruim, 8% ótimo e 4% péssimo. Ao observar a pesquisa nota-se que para uma qualidade eficiente o que existe é empate técnico, com visualização de melhoria para o futuro (GRAF. 11).

Gráfico 11 – Avaliação da qualidade do ambiente de estudo oferecido aos discentes da Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.

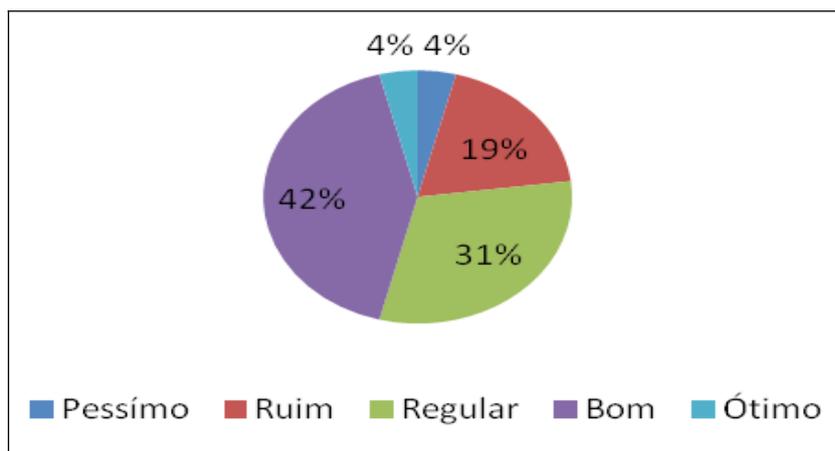


Fonte: Dados da Pesquisa

Corroboram a respeito da qualidade do ambiente a NBR ISO n. 8 402/94 e Cerqueira (1994, p. 15) que cita: “[...] gerenciar a qualidade total é agir de forma planejada e sistemática para implantar e implementar um ambiente no qual, em todas as relações fornecedor-cliente da organização, sejam elas internas ou externas, exista a satisfação mútua.”

A aceitação de uma sugestão por parte dos setores envolvidos no ensino na APM foi o questionamento feito aos respondentes e 42% consideram bom, 31% regular, 19% ruim e os conceitos péssimo e ótimo obtiveram o mesmo percentual de 4%. Pode ser observado que os processos com qualidade necessitam de uma interação maior dos setores envolvidos (GRAF. 12).

Gráfico 12 – Avaliação de uma sugestão por parte dos setores envolvidos no ensino na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.



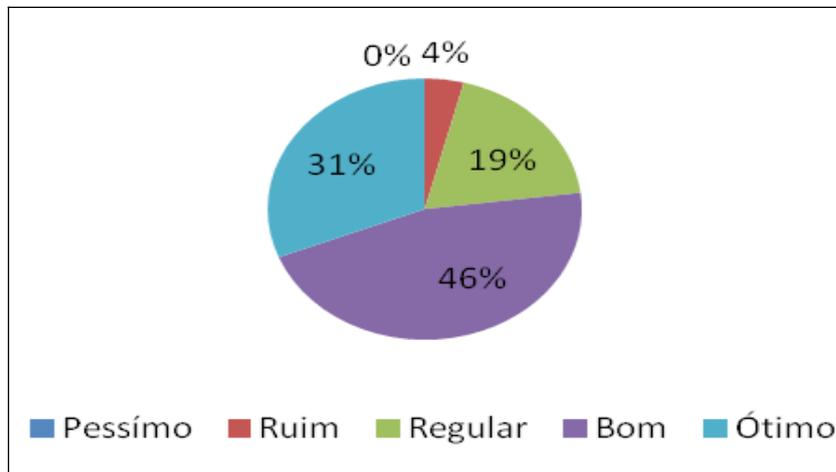
Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo Marshall Junior (2008, p. 87) “[...] a gestão da qualidade inclui um sistema de gestão composto por princípios, técnicas e ferramentas.” E completa:

Quebrar as barreiras entre departamentos. Os colaboradores dos setores de pesquisa, projetos, vendas, compras ou produção devem trabalhar em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou durante a utilização dos produtos ou serviços.

Buscou-se também saber a opinião dos respondentes com relação ao conceito de preocupação com a melhoria contínua no ensino na APM. Verificou-se que 46% consideram bom, 31% ótimo, 19% regular e 4% ruim. Não houve opinião a respeito do conceito péssimo (GRAF. 13).

Gráfico 13 – Avaliação de uma sugestão por parte dos setores envolvidos no ensino na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.



Fonte: Dados da Pesquisa

Observou-se no gráfico 13 que a conceituação de melhoria do ensino é visível, para os servidores, pois todos almejam uma melhoria contínua na segurança organizacional, para que não seja alvo negativo na mídia. O somatório dos conceitos ótimo e bom alcançou 77%.

Monteiro (1991, p. 5), ao explanar sobre qualidade no serviço público diz:

O Estado além de ser o maior fornecedor é também o maior consumidor da produção nacional... se os órgãos públicos forem absolutamente exigente com a qualidade dos bens e serviços que adquirem, todas as empresas nacionais terão que rever os seus processos de produção, de controle e de custos... se por outro lado, repassarem para o usuário essa qualidade adquirida e melhorada através de seus próprios processos, a sociedade ganhará com os melhores resultados... Qualidade gera qualidade.

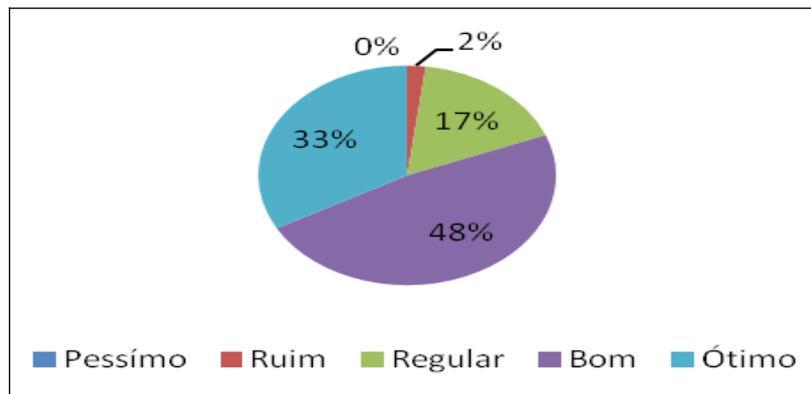
A seguir serão apresentados os resultados da coleta de dados dos discentes entrevistados.

5.2 Discentes

Foi perguntado aos discentes a respeito da avaliação da qualidade e eficiência no fornecimento de informações pela APM e 48% consideram bom, 33% ótimo, 17% regular, 2% ruim. Não houve opinião sobre o conceito péssimo (GRAF. 14).

Gráfico 14 – Avaliação da qualidade e eficiência no

fornecimento de informações pela Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.

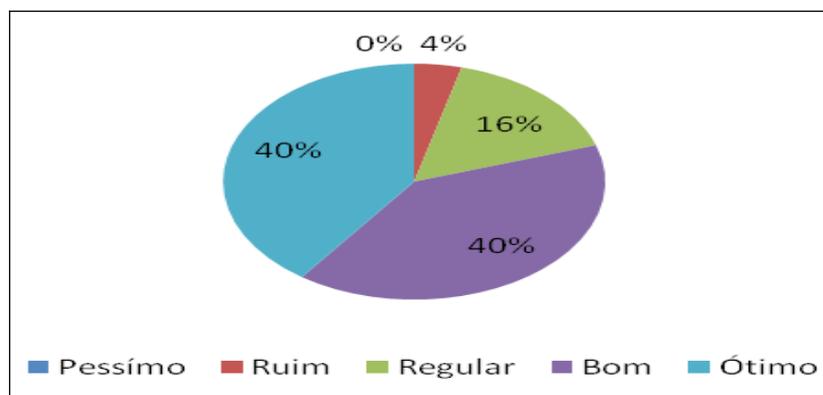


Fonte: Dados da Pesquisa

Notou-se no gráfico 14 que as informações fornecidas aos discentes quando necessárias, obtiveram uma conceituação desejada. Em que pese a tecnologia ser considerada regular, por fundamental nas informações, o fator humano dos servidores em servir bem possibilita tal qualidade.

Questionados quanto a satisfação em relação ao retorno de solicitações feitas, os conceitos bom e ótimo obtiveram cada 40%, para o conceito regular obteve-se 16% e para o conceito ruim obteve-se 4%. Não houve opinião a respeito do conceito péssimo (GRAF. 15). Observa-se que o retorno das solicitações aos discentes atinge uma qualidade satisfatória para padrões de ensino da APM. Os conceitos bom e ótimo somaram 80%.

Gráfico 15 – Avaliação da satisfação quanto ao retorno de solicitações feitas a Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.



Fonte: Dados da Pesquisa

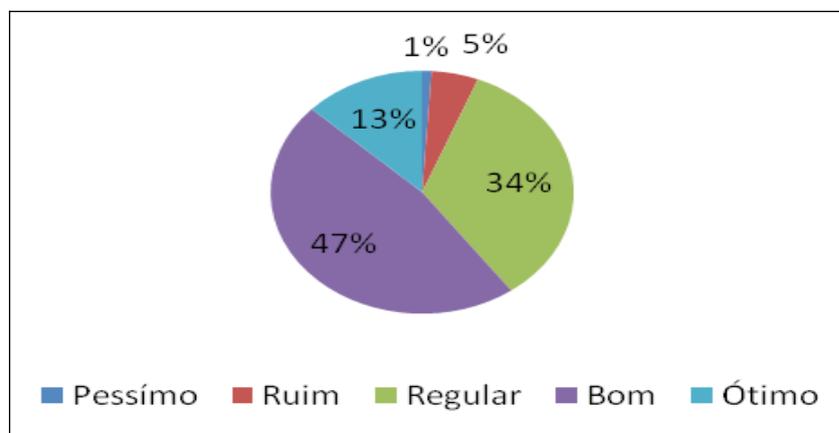
De acordo com a NBR ISO n. 8 402/ 94 gestão da qualidade são:

[...] todas as atividades da função gerencial que determinam a política da qualidade, os objetivos e as responsabilidades, e os implementam por meios como planejamento da qualidade, controle da qualidade, garantia da qualidade e melhoria da qualidade dentro do sistema da qualidade (ABNT, 1994, p. 3).

Sendo assim, a organização que busca a gestão da qualidade deve prover ações que visem a alinhar sua produção com o mercado, com o cliente. Neste contexto corrobora Cerqueira (1994, p. 15) dizendo que “[...] gerenciar a qualidade total é agir de forma planejada e sistemática para implantar e implementar um ambiente no qual, em todas as relações fornecedor-cliente da organização, sejam elas internas ou externas, exista a satisfação mútua.”

Ao questionar os entrevistados a respeito da qualidade dos atendimentos quando necessário pelo discente na APM, 47% consideram bom, 34% regular, 13% ótimo, 5% ruim e 1% péssimo (GRAF. 16).

Gráfico 16 – Avaliação da qualidade de atendimento quando necessário pelos discentes na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.



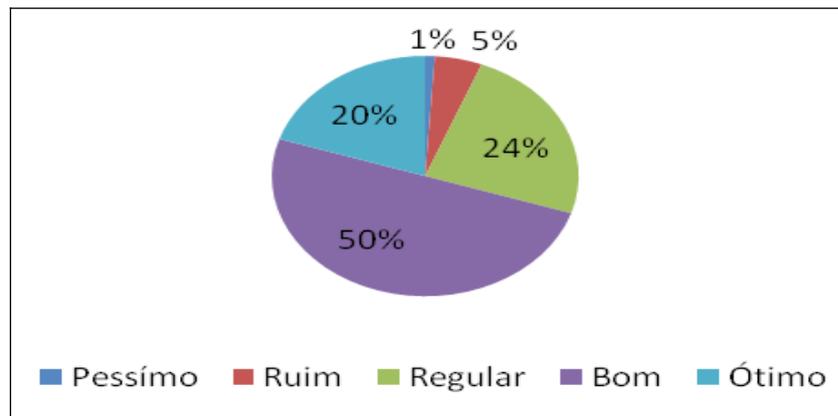
Fonte: Dados da Pesquisa

Observou-se no gráfico 16, que a qualidade do atendimento aos discentes, para estes é regular e o que impulsiona para bom e ótimo é fator humano dos servidores das coordenadorias em servir bem, pois fatores estruturais ficam a desejar.

Buscou-se ainda, saber a opinião dos respondentes com relação a estrutura tecnológica utilizada pela APM para atender as solicitações de serviços e 50% consideram bom, 24% regular, 20% ótimo, 5% ruim e 1% péssimo (GRAF. 17).

Gráfico 17 – Avaliação da qualidade de atendimento quando

necessário pelos discentes na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.

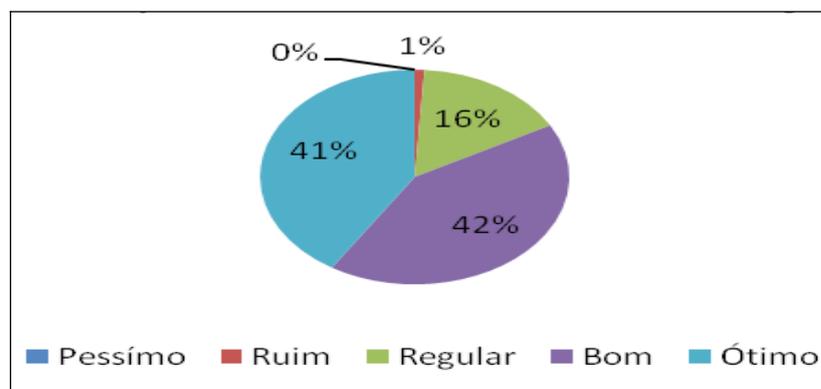


Fonte: Dados da Pesquisa

No gráfico 17, notou-se que a estrutura tecnológica observada pelos discentes foi considerada satisfatória para os padrões da qualidade, mas contradizendo a pesquisa aos servidores das coordenadorias, no gráfico 5, considerada regular e entendida pelo pesquisador, uma vez que o uso tecnológico pelos discentes não é constante.

A opinião a respeito da cooperação e trabalho em equipe dos servidores públicos para resolver as solicitações foi considerada pelos respondentes: bom por 42% dos entrevistados, ótimo por 41%, regular por 16% e ruim por 1% dos discentes. Não houve opinião a respeito do conceito péssimo (GRAF. 18).

Gráfico 18 – Avaliação da cooperação e trabalho em equipe entre os servidores públicos na solução das solicitações feitas na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.

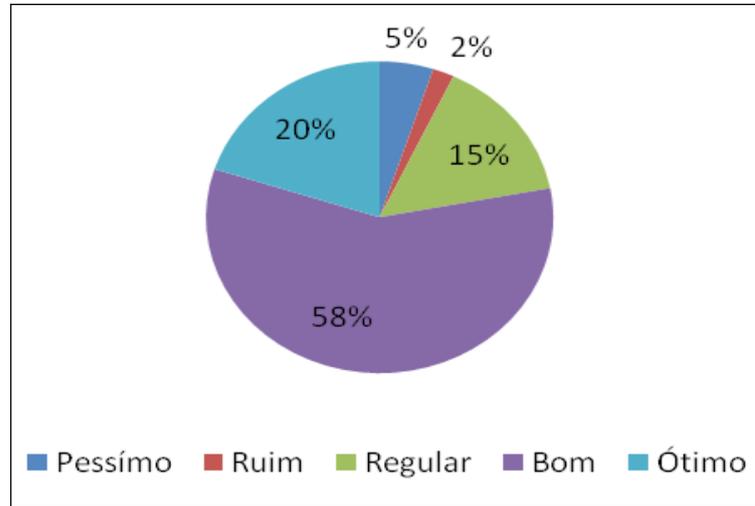


Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação a estrutura burocrática da APM, 58% dos respondentes consideram bom, 20%

ótimo, 15% regular, 5% péssimo e 2% ruim (GRAF. 19).

Gráfico 19 – Avaliação da estrutura burocrática da Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.

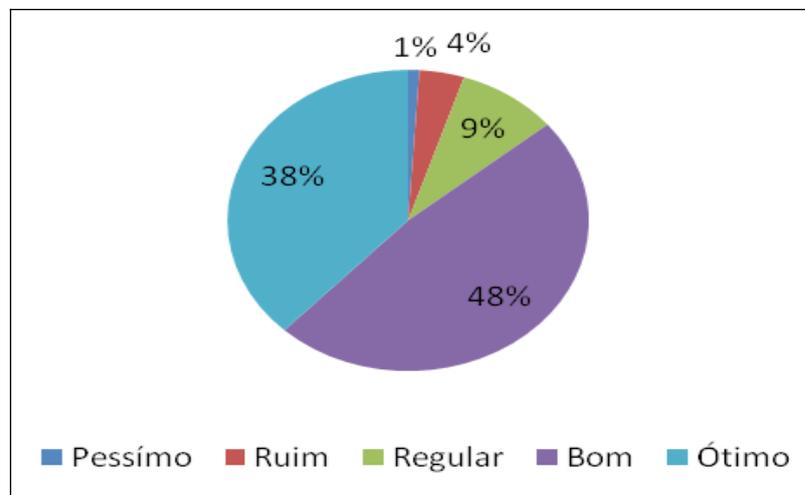


Fonte: Dados da Pesquisa

Verificou-se no gráfico 19 que os conceitos bom e ótimo, mesmo com algumas deficiências na estrutura tecnológica observada pelos servidores, é essencial na obtenção de serviços.

Ao questionar os respondentes sobre o clima organizacional da APM, 48% consideram bom, 38% ótimo, 9% regular, 4% ruim e 1% péssimo (GRAF. 20).

Gráfico 20 – Avaliação do clima organizacional da Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.



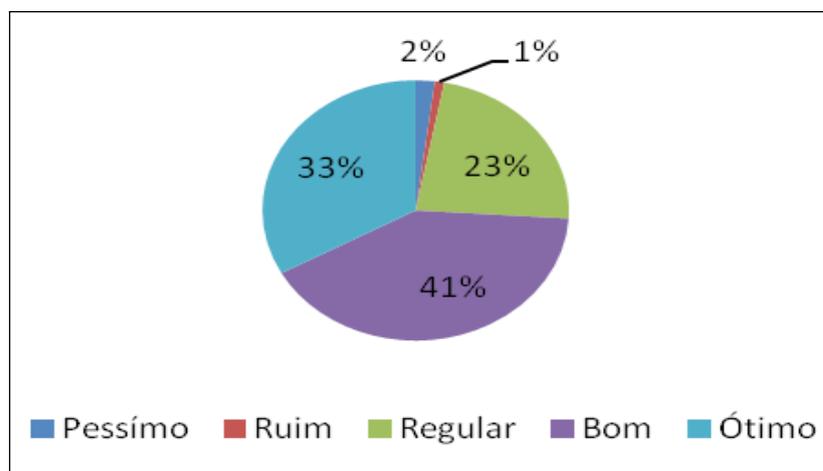
Fonte: Dados da Pesquisa

Verificou-se no gráfico 20 que o clima organizacional da APM foi considerado muito bom

pelos discentes, para se obter um ensino de qualidade. Entende-se que há clima saudável de fator humano entre os servidores e discentes, com respeito aos princípios da APM.

Com relação ao ambiente de estudo oferecido aos discentes na APM, 41% consideram bom, 33% ótimo, 23% regular, 2% péssimo e 1% ruim (GRAF. 21).

Gráfico 21 – Avaliação do ambiente de estudo oferecido aos discentes pela Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.

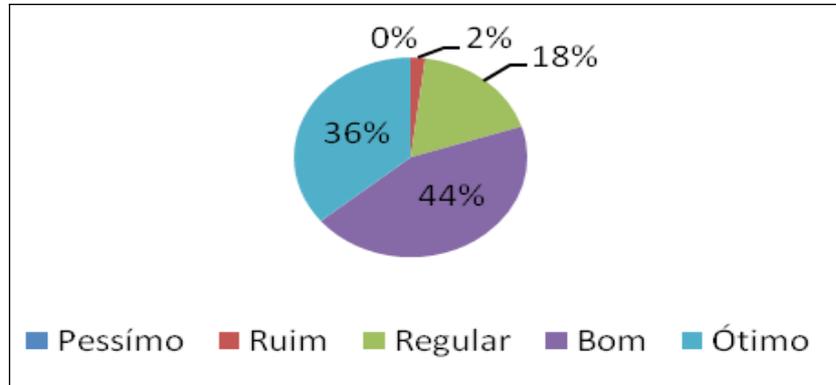


Fonte: Dados da Pesquisa

Observou-se no gráfico 21 que o ambiente de estudo oferecido aos discentes atingiu os conceitos ótimo com 33% e 41% bom, porém, foi visualizado pelos servidores no gráfico 11 um empate técnico e entendido pelo pesquisador, pois a estrutura é considerada suficiente, mas o número de alunos é acima de capacidade.

Com relação a qualidade dos treinamentos oferecidos pela APM em relação às necessidades ao aprendizado, 44% consideram bom, 36% ótimo, 18% regular, 2% ruim e não houve opinião a respeito do conceito péssimo (GRAF. 22).

Gráfico 22 – Avaliação da qualidade dos treinamentos oferecidos em relação às necessidades ao aprendizado na Academia de Polícia Militar – Minas Gerais – 2014.

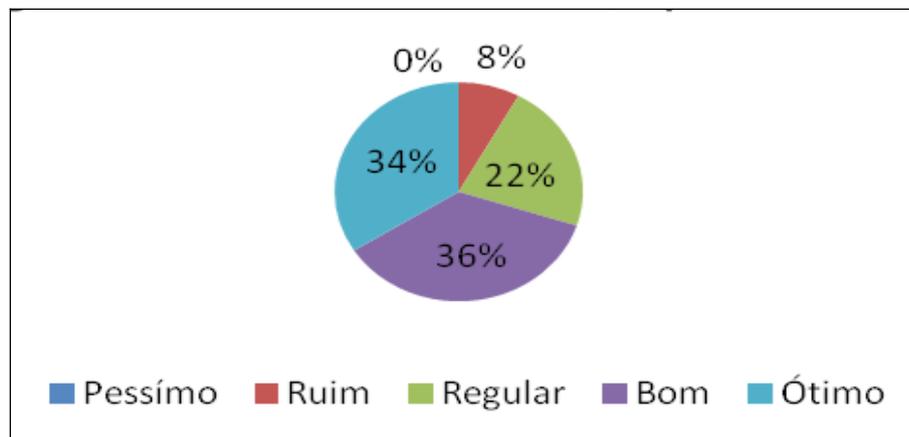


Fonte: Dados da Pesquisa

Notou-se no gráfico 22 que com relação aos conceitos ótimo e bom os resultados foram considerados satisfatórios para o ensino.

Com relação ao aprendizado dos discentes em sala, questionou sobre a flexibilidade por parte dos docentes para discutir ou analisar sugestões de melhoria ou qualidade e 36% consideram bom, 34% ótimo, 22% regular e 8% consideram ruim. Não houve opinião a respeito do conceito péssimo (GRAF. 23).

Gráfico 23 – Avaliação do aprendizado dos discentes da Academia de Polícia Militar em sala e se existe flexibilização dos professores para discutir ou sugerir melhorias – Minas Gerais – 2014.



Fonte: Dados da Pesquisa

Notou-se no gráfico 23 que a flexibilidade por parte dos professores para discutir ou analisar

sugestões de melhoria ao ensino é bem aceita, pois a troca de informações proporciona crescimento profissional, tanto para o docente e para o discente.

Conforme Jorge Lessa (1995, p. 44 *apud* PEREIRA, 2004, p. 15) ao tratar da cultura da qualidade coloca:

Na cultura da qualidade, há uma direção muito bem definida: todos os empregados devem estar tentando constantemente melhorar o sistema de trabalho. Os gerentes são, antes de mais nada, administradores de processos e líderes de pessoas. Eles desempenham um papel fundamental na melhoria do sistema administrativo, ao qual se atribui a origem de 85% dos erros, ou da não-qualidade na empresa [...]

Com o término das interpretações auferidas através da coleta dados, serão apresentadas na próxima seção as considerações finais deste estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a compreensão deste objeto de estudo, a gestão da qualidade no serviço público com ênfase nas ferramentas utilizadas pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, buscou-se, inicialmente, conceituar o termo gestão da qualidade, conhecer suas finalidades, sua empregabilidade no serviço público, bem como as ferramentas mais comumente utilizadas. Para isso, usou-se inicialmente como embasamento teórico Marshall Júnior, (2008), que assinala a importância de se ter uma visão gerencial a respeito da qualidade dos serviços prestados, onde o planejamento, a padronização dos processos obedecendo a normas como a ISO 9000, técnicas e ferramentas de gerenciamento e controle, são fatores que podem garantir melhor desempenho, eficiência e eficácia na qualidade dos serviços prestados.

Além de Marshall Júnior (2008), pesquisou-se ideias de Porter (1989), Las Casas (1999) e Corrêa e Caon (2011), para sustentar o arcabouço teórico e ficou evidenciada a preocupação com a percepção do cliente em relação ao serviço prestado e que a formulação de estratégias de qualidade podem trazer benefícios. No que tange ao serviço público, buscou-se informações de Paladini (2000) e Pereira (2004) que revelaram a necessidade de se planejar e buscar melhoria contínua no processo de gestão da qualidade, envolvendo todos os integrantes e estabelecendo objetivos, metas e indicadores.

Vale ressaltar a importância da modernização desse processo nos Órgãos e Instituições Públicas com a observância ao Princípio da Eficiência, através dos programas desenvolvidos pelo Governo Federal (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) e Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP)) e ao Princípio da Excelência, elucidado por Marconi Pereira De Araújo (2004) ou Pereira (2004) com a ilustração do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Teóricos como Santos (2009), J. Oliveira (2004, p. 7, *apud* Pereira 2004) e Jorge Lessa (1995, *apud* PEREIRA 2004), concluem que em organizações públicas a gestão da qualidade deve provocar mudanças no âmbito da cultura organizacional, criar uma gestão participativa com foco em resultados. Para isso os autores reforçam dizendo que é necessário motivar, valorizar e treinar os funcionários.

A contribuição destes grupos de autores foi pertinente no sentido de proporcionar maior familiaridade com o tema de pesquisa. Com isso, nas seções **2.4** e **2.5**, focou-se no tema central desta pesquisa, os tipos de ferramentas utilizados na gestão da qualidade, sustentados por Marshall Júnior, (2008) e pela Cartilha do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPÚBLICA) de 2010 onde foi possível observar a existência de mecanismos com as mais variadas finalidades de aferimento de informações que são úteis tanto para empresas privadas quanto para Órgãos ou Instituições públicas. Essas ferramentas são capazes de diagnosticar problemas, causas, efeitos, além de correlacionar informações e solucionar problemas e até mesmo apontar riscos que podem surgir no decorrer do processo de gestão da qualidade.

Na APM são utilizados os indicadores de qualidade no treinamento Policial Básico e ensino Policial Militar de modo a obter informações estruturadas, essenciais para análise e tomada de decisão, conforme preconiza Monteiro (2005) abordado na seção **2.6**.

Através da análise de dados (seção **5.1**) pôde-se concluir entre os coordenadores entrevistados, que a maioria tem menos de cinco anos de serviços prestados na APM (GRAF. 1), porém de modo geral, se sentem satisfeitos quanto ao serviço desempenhado (GRAF. 3), há cooperação (GRAF. 8) e bom clima organizacional (GRAF. 10), sentem que o atendimento oferecido aos discentes e docentes é satisfatório (GRAF. 7). Com relação ao entrosamento e comunicação entre os servidores da coordenadoria e seções verificou-se um resultado entre regular e bom (GRAF. 2 e 4).

Evidenciou-se ainda, a deficiência na estrutura tecnológica oferecida pela APM aos servidores para desempenho de suas funções e certa insatisfação entre os entrevistados quanto ao desenvolvimento e conhecimento profissional, caracterizando falta de investimento nessa área (GRAF. 5 e 6). Os treinamentos e cursos oferecidos pela APM foram considerados em sua maioria bons (GRAF. 9 e 11), porém, deve-se ressaltar que o ambiente de estudo oferecido aos discentes obteve conceituação ruim na sua apuração, refletindo a insatisfação de alguns entrevistados. Quanto às sugestões por parte dos setores envolvidos no ensino, o resultado apresentou-se satisfatório, demonstrando que em sua maioria é possível sugerir melhorias e satisfazer ambas as partes (GRAF. 12 e 13).

Na seção 5.2 analisou-se a opinião dos discentes e pode-se concluir que a maioria dos respondentes considera bom ou ótimo a qualidade e eficiência no fornecimento de informações, no atendimento quando necessário, porém com a ressalva de que há deficiências na estrutura tecnológica, restringindo o uso de tecnologias em sala de aula, quanto ao retorno de solicitações, quanto a cooperação e trabalho em equipe (GRAF. 14, 15, 16, 17 e 18).

As deficiências na estrutura burocrática, essencial para o andamento dos serviços, apesar de apresentar um bom resultado, deixa a desejar conforme alguns entrevistados pontuaram (GRAF. 19). Verificou-se que o clima organizacional e o ambiente de estudo oferecido pela APM demonstrou ser satisfatório de acordo com os pesquisados, porém, ressalta-se que há deficiência de estrutura, uma vez que o número de alunos é acima da capacidade suportada (GRAF. 20 e 21). Os treinamentos oferecidos apresentaram-se satisfatórios (GRAF. 22) e a flexibilização por parte dos docentes ao discutir ou analisar e até mesmo aceitar sugestões é satisfatória, favorecendo a troca de conhecimentos e experiências (GRAF. 22 e 23).

Quanto às limitações encontradas por este pesquisador, pode-se dizer que o tempo foi um determinante, uma vez que os pesquisados não se dispõem de tempo necessário para sua realização, pois devido aos grandes números de alunos na APM, redução de servidores e com foco na realização da Copa de 2014, não houve contextualização maior entre o pesquisador e pesquisado. Por outro lado, entende-se que não trará prejuízo a pesquisa, uma vez que número de discentes e servidores pesquisados, possibilitará um resultado de valor à instituição no resultado final, que um acréscimo de melhoria nas ferramentas já existentes.

Quanto aos objetivos propostos nesta pesquisa, após visualização do pesquisador em que a APM utiliza as ferramentas do Treinamento Policial Básico, destinado aos militares já inseridos no sistema profissional e a ferramenta do Ensino Policial Militar, destinado aos alunos em curso de formação na APM, identificou-se como relevância a falta de maior comunicação entre os servidores (Graf. 4); a falta de investimento na rede tecnológica (Graf. 5); um ambiente de estudo regular no Gráfico 12; a rede tecnológica foi considerada satisfatória pelos discentes de acordo com o Gráfico 17 contradizendo a opinião dos servidores expressa no Gráfico 5.

Assim, conclui-se que os autores determinantes teóricos utilizados nesta pesquisa contribuíram de forma significativa para entender o processo de gestão da qualidade na APM,

conhecer suas deficiências e suas forças.

Pelo exposto acima, sugere-se que a APM intensifique uma análise de aprofundamento nas ferramentas existentes, tendo como foco os treinamentos e a melhoria contínua do ensino policial, além de maior investimento orçamentário na rede tecnológica e estrutural, considerados nos dias de hoje pilares de sustentação do ensino continuado.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 8402. Gestão da qualidade e garantia da qualidade: terminologia. Rio de Janeiro: ABNT: 1994.

_____. NBR ISO 9000. Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

_____. NBR ISO 9001. Sistema de gestão da qualidade: requisitos e referências. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT: 2008.

BRASIL. Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 05 jun. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 05 mai. 2014

_____. Escola Nacional de Administração Pública. **Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP)**. Brasília, DF, 2002. disponível em:<[file:///D:/Documents %20and %20Settings/Usuario/Meus%20documentos/Downloads/Repertorio.pdf](file:///D:/Documents%20and%20Settings/Usuario/Meus%20documentos/Downloads/Repertorio.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2014.

_____. Ministério da Administração e Reforma do Estado. Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública, Cadernos MARE, n. 4, Brasília 1997. 59 p. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno04.PDF>. Acesso em: 17 mar. 2014.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1994.

CÉSAR, Francisco I. Giocondo. **Ferramentas gerenciais de qualidade**. São Paulo: Biblioteca 24 horas. jul. 2013. 142 p. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=Fk2ccp0axWkC&pg=PA14&dq=diagrama+de+afinidade&hl=pt-BR&sa=X&ei=eZrVU9L_O9LIsAT98YHYDQ&ved=0CCMQ6AEwAQ#v=onepage&q=diagrama%20de%20afinidade&f=false>. Acesso em: 05 mai. 2014.

CORRÊA, Henrique L. e CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes – 1 ed.** São Paulo: Atlas, 2011. 479 p.

CUNHA, Carlos Mendes da Silva. **O conceito de serviço público**: o caso do serviço público postal e a era digital. Clubjus, Brasília - DF, 2008 – Disponível em: <<http://www.clubjus.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

CRIPPA, Camila. **Qualidade total**. [S. l.], 20 jun. 2011. Disponível em: <<http://camilacrippa.wordpress.com/>>. Acesso em: 05 maio 14.

Diagrama da Triologia Juran. Disponível em: <<http://walkerbastos.blogspot.com/2012/03/o-sistema-de-gestao-da-qualidade>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

Diagrama de Ishikawa. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2014. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Diagrama_de_Ishikawa&oldid=39321903>. Acesso em: 05 maio 2014.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Dicionário da língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1998

FREITAS, Álvaro. **Iso 9001:2008**: sistemas de gestão da qualidade. [S. l.; s. n.]. 06 jul. 2011. Disponível em: <<http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/iso-90012008-sistemas-de-gestao-da-qualidade-requisitos-0-introducao/>>. Acesso em: 21 fev. 14

GIL, Antônio Carlos. **Auditoria da qualidade**. Atlas: São Paulo, 1997

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ISO 9000. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2014. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=ISO_9000&oldid=38882224>. Acesso em: 19 maio 2014.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. **Gestão de recursos humanos**: uma utopia no setor público da saúde, São Paulo: 1992.

JURAN, J. M.; GRAYNA, Frank M. **Controle da qualidade handbook**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

JURAN, J. M. **Na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira 1990.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: Um Conceito Antropológico**. 14º ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

LAS CASAS Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**- 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

LIMA, A. L. P. de OLIVEIRA; LUNA, I. N. O. **Técnicas de coleta de dados na pesquisa social**. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

MACIEL, Alba Regina. **Conceito de serviço público**. Bate Byte: Paraná 2002. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicções/2002>>, acesso em 13 fev. 2014.

MAIN, Jeremy. **Guerras pela qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Trad. Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARANHÃO. Resolução n. 02, de 27 de março de 2006. Núcleo da Excelência Pública (NES). **Cartilha ferramentas de gestão**. Maranhão, v. 1, ano 2010. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/feijoh1/ferramentas-de-gesto>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 320 p.

MARQUES, Juracy Cunegato; MIRSHAWKA, Victor. **Luta pela qualidade: vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1993. 286 p.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da qualidade**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008 204 p.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2007.

MONTEIRO, J. A. **Qualidade total no serviço público: questionamentos e reclamações segundo os 14 pontos de W. E. Deming**. Brasília, DF: QA&T, 1991. 157 p.

MONTEIRO, Marly de Carvalho; PACHECO, Edson Paladini. **Gestão da qualidade, teoria e casos**. 6. ed. Elsevier: 2005.

NORMANDO, Izabely Michelle Cavalcante. **Administração de serviços públicos com foco no cidadão: uma avaliação dos serviços prestados pelos órgãos julgadores do superior tribunal de justiça**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação (FACE), Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Universidade de Brasília, DF: 2009.

ORIBE, Claudemir. **Dez dicas para implantar melhoria contínua em sua empresa**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <<http://www.qalypro.com.br/artigos/dez-dicas-para-implantar-melhoria-continua-em-sua-empresa>>. Acesso em: 25 mar. 14.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. 330 p.

PEREIRA, Marconi e Araújo. **Gestão da qualidade no serviço público: desafio de uma nova era**. Monografia. (Especialização em Direito Administrativo e Gestão Pública) – Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

SANTOS, Alcione Sarah Costa. **Avaliação da qualidade de serviços em um setor de atendimento em uma instituição de ensino superior**. Monografia - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Ciências da Informação e Documentação (FACE) – Universidade de Brasília, DF: 2009.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre, RS: AGE, 2006. 149 p.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Manual de ferramentas da qualidade. [S.l.; s.n.] ago. 2005. Disponível em: <<http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacesse. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

URBAN, Flávio Torres. A terceira onda da qualidade. **Revista de Administração de Empresas**. v. 34, n. 1, jan./fev. São Paulo: 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: 2013. p.41-49.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A: Entrevista – SERVIDORES DAS COORDENADORIAS

As perguntas a seguir servirão como base de informação para entender as características da gestão da qualidade na ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DE MG. Essas informações são necessárias para reforçar a conclusão do estudo mediante a coleta de dados referente ao modelo de pesquisa.

Entrevista - Servidores						
1	Quanto tempo atua como servidor na APM?					
	<input type="checkbox"/> 0 a 5 anos <input type="checkbox"/> 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 20 anos <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos					
Responda as questões conceituando-as.						
PERGUNTA		PÉSSIM	RUIM	REGULA	BOM	ÓTIMO
1	Como você avalia a qualidade e eficiência na troca de informações entre os servidores das Coordenadorias e seções vinculadas?					
2	Como você avalia sua satisfação quanto ao serviço desempenhado no seu setor?					
3	Como você avalia a comunicação entre os Coordenadores, Corpo docente e Discente da APM?					
4	Como você avalia a estrutura tecnológica oferecida pela APM para o desempenho de suas funções?					
5	Como você avalia a possibilidade de desenvolvimento e conhecimento profissional em seu setor?					
6	Como você avalia a qualidade no atendimento oferecido pelo seu setor aos discentes e docentes quando solicitado?					
7	Como você avalia a cooperação e trabalho em equipe entre os servidores e setores da APM?					
8	Como você avalia os treinamentos e cursos oferecidos aos discentes para um aprendizado contínuo?					
9	Como você avalia o clima organizacional da APM?					
10	Como você avalia a qualidade do ambiente de estudo oferecido aos discentes da APM ?					
11	Como você avalia a aceitação de uma sugestão por parte dos setores envolvidos no Ensino?					
12	Como você conceitua a preocupação com a melhoria Contínua no Ensino na APM?					

Prezado Aluno;

As perguntas, a seguir, servirão como base de informação para entender as características da gestão da qualidade na ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DE MG. Essas informações são necessárias para reforçar a conclusão do estudo, mediante a coleta de dados referente ao modelo de pesquisa.

Agradecido, muito obrigado;

Entrevista - Discentes						
Responda as questões conceituando-as.						
PERGUNTA		PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
1	Como você avalia a qualidade e eficiência no fornecimento de informações pela APM?					
2	Como você avalia sua satisfação quanto ao retorno de sua solicitação?					
3	Como você avalia a qualidade de atendimento quando necessário na APM? (Infraestrutura, tecnologia, tempo, etc.)					
4	Como você avalia a estrutura tecnológica utilizada pela APM para atender suas solicitações de serviços?					
5	Como você avalia a cooperação e trabalho em equipe dos servidores públicos para resolver as solicitações?					
6	Como você avalia a estrutura burocrática da APM?					
7	Como você avalia o clima organizacional da APM?					
8	Como você avalia o ambiente de estudo oferecido aos discentes na APM?					
9	Como você avalia a qualidade dos treinamentos oferecidas, em relação as necessidades ao aprendizado na APM?					
10	Em seu aprendizado em sala existe uma flexibilidade por parte dos professores para discutir ou analisar sugestões de melhoria/qualidade de aprendizado PM?					