



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**LARISSA VENTRICCI SANTILHO**

**GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO:  
A TRAJETÓRIA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO  
NA BUSCA PELA EXCELÊNCIA**

**Assis  
2013**

**LARISSA VENTRICCI SANTILHO**

**GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO:  
A TRAJETÓRIA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO  
NA BUSCA PELA EXCELÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial a obtenção de Certificado de Conclusão.

Orientador: Marcelo Manfio  
Área de Concentração: Ciências Sociais Aplicadas

**Assis  
2013**

## FICHA CATALOGRÁFICA

SANTILHO, Larissa Ventricci

Gestão da Qualidade no Setor Público: A Trajetória da Polícia Militar do Estado de São Paulo na Busca pela Excelência/ Larissa Ventricci Santilho. Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA--Assis, 2013.

60p

Orientador: Marcelo Manfio

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis -  
IMESA

1. Qualidade 2. Setor Público 3. Polícia Militar

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO:  
A TRAJETÓRIA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO NA  
BUSCA PELA EXCELÊNCIA

LARISSA VENTRICCI SANTILHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. Marcelo Manfio

Analisador: Ma. Sarah Rabelo de Souza

Assis  
2013

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, Criador dos céus e da terra, e aos meus pais, Rosângela e Ednilson, por serem meus ajudadores e exemplos de honestidade, caráter e amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, que por Sua infinita bondade e misericórdia deu-me forças para concluir este trabalho.

Agradeço à minha amada família: meus pais, Edenilson e Rosângela, à minha irmã Natália e à minha avó Solange, que me apóiam, me incentivam a estudar e estão do meu lado em todos os momentos da minha vida.

Agradeço aos meus amigos, Jéssica Lane, Karina, Marco Antonio, Raquel, Rejane e Amanda Eduarda, pelos quais sou grata a Deus por tê-los colocado em meu caminho.

Agradeço à Polícia Militar do Estado de São Paulo, especialmente ao 32º Batalhão de Polícia Militar do Interior, Assis/SP, por ter disponibilizado o material necessário para a execução deste trabalho.

Agradeço ao orientador Marcelo Manfio por ter me auxiliado e colaborado para a realização deste trabalho.

Bem aventurado o homem que acha sabedoria,  
e o homem que adquire conhecimento.

Provérbios 03.13

## RESUMO

Este trabalho descreve a evolução e a aplicação da Gestão da Qualidade no setor público do Brasil, demonstrando a importância da busca pela excelência dos serviços prestados ao seu principal cliente, o cidadão.

Expõe também o Modelo de Excelência da Gestão - MEG®, que auxilia as empresas tanto do setor público quanto do privado a alcançar a qualidade por meio de avaliações e práticas modernas de gestão.

Apresentamos a trajetória da Polícia Militar do Estado de São Paulo que desde 1996 adota novas práticas de gestão a fim de atingir a excelência em seus serviços prestados à comunidade, considerada parceira na busca por soluções de problemas relacionados à sociedade paulista.

Palavras-Chave: Qualidade; Setor Público; Polícia Militar.

## **ABSTRACT**

This research describes the development and the application of Quality Management in the public department in Brazil, by showing the importance of the excellence searching of services to its major customer, the citizen.

It also shows the Excellence Model Management - MEG ® -, which helps companies both the public and the private sector to achieve the quality by evaluations and modern practices of management.

We present the Military Police of São Paulo trajectory that since 1996 adopts new practices of management in order to reach the excellence in its services to the community, considered partner in the search for problem solutions related to São Paulo society.

Keywords: Quality; Public Department; Military Police.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo PDCA .....	22
Figura 2 - Representação do Modelo de Excelência da Gestão®.....	31
Figura 3 - Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	41
Figura 4 - Representação do Sistema de Gestão da PMESP .....	46
Figura 5 - Evolução das Ações Gerenciais da PMESP .....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COFIN	Controle Orçamentário e Financeiro
COPOM	Centro de Operações da Polícia Militar
COSB	Comissão de Simplificação Burocrática
CQC	Círculos do Controle de Qualidade
CRPM	Centro de Reabilitação da Polícia Militar
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GESPOL	Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IAGP	Instrumento de Avaliação de Gestão
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
IPEG	Instituto Paulista de Excelência da Gestão
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JCC	Jovens Construindo a Cidadania
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEG	Modelo de Excelência de Gestão
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MPE	Micro e Pequenas Empresas
NORSOP	Normas para o Sistema Operacional de Policiamento
ONU	Organização das Nações Unidas
OPM	Organizações Policiais Militares
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCA	<i>Plan, Do, Control, Action</i>
PMESP	Polícia Militar do Estado de São Paulo
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPMQ	Prêmio Polícia Militar da Qualidade
PPQG	Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão
PQSP	Programa da Qualidade no Serviço Público

PROERD	Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência
PTAC	Procedimento Técnico de Análise de Conduta Operacional
QPAP	Programa da Qualidade e Participação da Administração Pública
RAIIA	Relatório sobre Averiguação de Incidente Administrativa
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIOPM	Sistema Integrado de Informações Operacionais da Polícia Militar
SISCOM	Sistema de Comunicação Social da PMESP
TQC	<i>total quality control</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2. GESTÃO DA QUALIDADE .....</b>	<b>17</b>
2.1 HISTÓRICO.....	18
2.2 PRINCIPAIS AUTORES .....	19
2.2.1. William Edwards Deming.....	19
2.2.2. Joseph Moses Duran .....	22
2.2.3. Kaoru Ishikawa .....	23
2.2.4. Philip Bayard Crosby .....	23
2.2.5. Armand Vallin Feigenbaum .....	25
2.3 GESTÃO DA QUALIDADE NOS DIAS ATUAIS.....	26
2.3.1. FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.....	27
2.3.1.1 MEG - Modelo de Excelência da Gestão.....	27
2.3.1.2 PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade .....	32
2.3.2. IPEG – Instituto Paulista de Excelência da Gestão .....	33
<b>3. GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO.....</b>	<b>34</b>
3.1 TENTATIVAS DE REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL .....	34
3.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL .....	36
3.2.1. PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.....	37
3.2.2. QPAP – Programa da Qualidade e Participação da Administração Pública .....	38
3.2.3. PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público .....	39
3.2.4. GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.....	40
<b>4. GESTÃO DA QUALIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO .....</b>	<b>43</b>
4.1 HISTÓRICO DA GESTÃO PELA QUALIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO .....	43
4.2 PROGRAMA 5S .....	44

4.3 GESPOL – SISTEMA DE GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO .....	46
4.3.1. Polícia Comunitária .....	47
4.3.2. Direitos Humanos.....	47
4.3.3. Gestão pela Qualidade.....	48
4.3.4. Gestão de Pessoas.....	49
4.3.5. Gestão de Saúde .....	50
4.3.6. Gestão de Logística .....	50
4.3.7. Gestão de Finaças.....	51
4.3.8. Gestão de Tecnologia de Informação e Comunicação .....	51
4.3.9. Gestão do Conhecimento e Inovação.....	52
4.3.10. Gestão Operacional.....	53
4.3.11. Gestão da Comunicação Social .....	54
4.3.12. Sistema de Controle.....	55
4.4 RESULTADOS ALCANÇADOS .....	55
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o tema Gestão da Qualidade engloba as várias práticas utilizadas pelas organizações a fim de satisfazer seus clientes. Tais práticas envolvem mudanças e aprimoramentos em todos os setores da empresa, desde o “chão de fábrica” até a alta administração, onde todos os colaboradores devem estar motivados a participarem e colaborar para que a qualidade total da empresa seja alcançada.

Contudo, nem sempre foi assim. Para chegar a este atual conceito, a Gestão da Qualidade passou por uma evolução que envolve quatro períodos: inspeção, controle estatístico da qualidade, a garantia da qualidade e, por fim, gestão estratégica da qualidade.

Observa-se então, que o foco da qualidade estava somente no produto, porém, nos dias atuais passou a significar modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacionais. Sendo assim, qualquer empresa, independente de seu segmento ou porte, seja ela pública ou privada, deve comprometer-se com a busca pela qualidade.

Este trabalho foi realizado com o objetivo de enfatizar a importância e as vantagens que as empresas públicas têm ao adotarem uma gestão voltada para a qualidade, principalmente no que diz respeito ao atendimento ao seu público externo, os cidadãos, bem como conceituar Gestão da Qualidade e explicar os benefícios que as empresas possuem ao buscar a excelência.

A Gestão da Qualidade está basicamente relacionada à padronização dos métodos e processos, a fim de torná-los mais ágeis e eficientes para que as metas das empresas sejam alcançadas. Para tanto, é necessário que todos os colaboradores estejam comprometidos e devidamente capacitados para tornarem esta busca pela padronização um sucesso, visto que ela proporciona uma redução significativa no tempo de atendimento e, conseqüentemente, na solução de problemas, devido à agilidade e facilidade que o colaborador terá ao atender.

No segundo capítulo deste trabalho apresentamos o conceito e histórico do tema Gestão da Qualidade, bem como os principais autores que se tornaram referência no assunto. Já no capítulo seguinte, o tema foi abordado de forma a compreendermos como ele é aplicado no setor público.

Para exemplificação do assunto, no capítulo 4 foi realizado um estudo sobre a evolução da Gestão da Qualidade na Polícia Militar do Estado de São Paulo, que desde 1996 preocupa-se em melhorar sua gestão promovendo, desde então, várias ações e parcerias que direcionam a Instituição a um patamar de qualidade elevado.

## 2. GESTÃO DA QUALIDADE

A Gestão da Qualidade pode ser definida como a busca das organizações pela excelência a fim de satisfazerem seus clientes. Para tanto, elas procuram padronizar os métodos para que as tarefas sejam executadas de forma a reduzirem os erros e, conseqüentemente, os custos, a fim de oferecerem o melhor produto e/ou serviço.

Na visão de Garvin, 2002 (apud JUNIOR et al, 2006, pg. 20):

Como conceito, conhece-se a qualidade há milênio. No entanto, só recentemente ela surgiu como função da gerência. Originalmente, tal função era relativa e voltada para a inspeção; hoje, as atividades relacionadas com a qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico.

A qualidade pode ser definida sob o aspecto de cinco abordagens: transcendental, fundamentada no produto, no usuário, na produção e no valor. (Garvin, 1992 (apud, JUNIOR et al, 2006, p. 33)

**TRANSCEDENTAL:** sob esta ótica a qualidade não pode ser definida. É possível enxergá-la apenas pela experiência, não por análises.

**FUNDAMENTADA NO PRODUTO:** a qualidade pode ser mensurada e está relacionada diretamente aos ingredientes ou atributos que estão presentes no produto e agregam valor a ele.

**FUNDAMENTADA NO USUÁRIO:** a excelência está relacionada à satisfação do cliente, ou seja, a pessoa atribui valor àquele produto que lhe satisfaz, tornando a definição subjetiva pelo fato de a qualidade “estar nos olhos de quem vê”.

FUNDAMENTADA NA PRODUÇÃO: relaciona-se ao conceito de “fazer certo da primeira vez”, ou seja, terá mais qualidade e maior aceitação pelos clientes o produto que não apresentar nenhuma falha no projeto ou mesmo na sua produção. Implica-se também a questão de redução de custos, pois, quanto menor a quantidade de falhas, menor o tempo desperdiçado e gasto com retrabalho.

FUNDAMENTADA NO VALOR: quanto mais aceitável for o preço ou o custo do produto, maior será a sua qualidade.

## 2.1. HISTÓRICO

De acordo com Carvalho e Paladini (2012, pg 7):

Uma das classificações temporais mais adotadas é a proposta por David Garvin, que classifica a qualidade em quatro eras, quais sejam: Inspeção; Controle Estatístico da Qualidade; Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade.

A era da inspeção consiste essencialmente na busca por defeitos e imperfeições nos produtos. Nessa fase, que ocorreu antes da Revolução Industrial, a inspeção era feita pelos próprios artesãos e clientes.

Com a industrialização se tornou inviável a inspeção por unidade, visto que a demanda se tornou maior. Desta maneira a excelência passou para a era do controle estatístico da qualidade, na qual uma amostra de produtos era avaliada considerando a sua qualidade como a de todo o lote.

Junior et al. (2006, p.23) garantem que:

A inclusão das técnicas de amostragem propiciou um grande avanço nos processos da qualidade, promovendo a rápida disseminação de cursos e a evolução dos procedimentos, visando aplicações cada vez mais confiáveis. A quantidade de profissionais da qualidade treinados nessas técnicas estimulou a formação de sociedades de engenheiros da qualidade.

A era da garantia da qualidade, também conhecida como *total quality control* (TQC) foi marcada pelo início da preocupação em envolver toda a organização na busca pela qualidade. Tal conceito foi difundido pelo Japão, que para se recuperar da II Guerra Mundial, contou com a ajuda de dois estudiosos, William Edwards Deming e Joseph Moses Juran, e ao implantar um controle de excelência desde a produção até a alta gerência tornou-se referência em gestão da qualidade.

De acordo com Shiba, 1997 (apud JUNIOR et al., 2006, p.24), basicamente, o TQC consiste em:

- - abordar a qualidade desde a fase do projeto de desenvolvimento do produto, incluindo os aspectos funcionais e atributos de desempenho;
- - envolver todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos, assim como fornecedores e clientes, nos processos de melhoria da qualidade, objetivando o comprometimento e a confiança recíproca;
- - manter e aperfeiçoar as técnicas clássicas da qualidade existentes.

Hoje vivemos a era da gestão estratégica da qualidade, cuja preocupação é focada no cliente, cada vez mais exigente, sendo que toda a empresa é responsável em satisfazê-lo e garantir que o produto ou serviço supra suas necessidades e desejos.

## 2.2. PRINCIPAIS AUTORES

A Gestão da Qualidade foi um tema abordado por vários estudiosos, destacando-se entre eles, Deming, Juran, Ishikawa, Crosby e Feigenbaum. Segue um breve resumo de seus trabalhos.

### 2.2.1. William Edwards Deming

Estatístico e teórico de gestão, Deming foi um dos responsáveis pela recuperação da economia do Japão, destruída após a Segunda Guerra Mundial.

Segundo JUNIOR et al (2006, p. 36):

Os atributos de liderança, obtenção do conhecimento, aplicação de metodologias estatísticas, compreensão e utilização das fontes de variação e perpetuação do ciclo de melhoria contínua da qualidade estão no âmago da filosofia de Deming.

Para que as organizações alcançassem a qualidade, Deming elaborou quatorze princípios a serem seguidos por elas. São eles:

1. Tornar a organização competitiva, havendo constância de propósitos a fim de garantir que os produtos e serviços satisfaçam seus clientes.
2. Abandonar antigos métodos que não levam à qualidade, adotando uma nova filosofia que foque transformações em sua gestão.
3. É de suma importância que a inspeção em massa seja eliminada e dê lugar à prevenção, focando qualidade do produto.
4. Estabelecer relações com fornecedores que ofereçam produtos de qualidade, dando menos importância ao estabelecimento de preços e priorizando a redução dos custos.
5. Melhorar frequentemente a produção, reduzindo custos e satisfazendo ainda mais seus clientes.
6. Oferecer constantemente capacitação e valorização dos colaboradores.
7. Estabelecer uma liderança firmada nos propósitos da organização para a condução de todos numa mesma direção.
8. A liderança deve saber ouvir seus colaboradores, tornando o ambiente de trabalho um local aberto a novas ideias sem repreensão.
9. Tornar todas as áreas da organização interdependentes, sem que haja conflitos entre elas, mas sim cooperação e trabalho em equipe.

10. Deixar de estabelecer metas aos colaboradores e difundir entre eles os objetivos.
11. Identificar e eliminar as causas dos erros.
12. Reconhecer os colaboradores que se empenharem a conquistar os objetivos da organização para a conquista da qualidade.
13. Reunir periodicamente a equipe para o círculo da qualidade, buscando soluções para possíveis problemas identificados.
14. Fazer com que todos se empenhem em trabalhar da melhor maneira possível com o objetivo de alcançar a qualidade.

Embora não tenha criado o Ciclo PDCA, foi Deming que o popularizou, passando a ser conhecido como Ciclo de Deming.

Segundo OLIVEIRA et al. (2004, pg 06):

Um importante conceito da gestão da qualidade total, idealizado por Deming (1982), é o ciclo PDCA: P significa *plan* (planejar), D quer dizer *do* (fazer), C significa *control* (controle) e A, *action* (ação). Esse mecanismo prega que todos os processos devem ser continuamente estudados e planejados (inclusive modificações e melhorias), ter suas mudanças implementadas e controladas (medição e observação dos efeitos) e, depois desses passos, deve-se realizar uma avaliação dos resultados obtidos.

Alguns autores traduzem o C como *check* (verificação), porém sem alterar o sentido do ciclo. A Figura 1 representa o Ciclo PDCA.

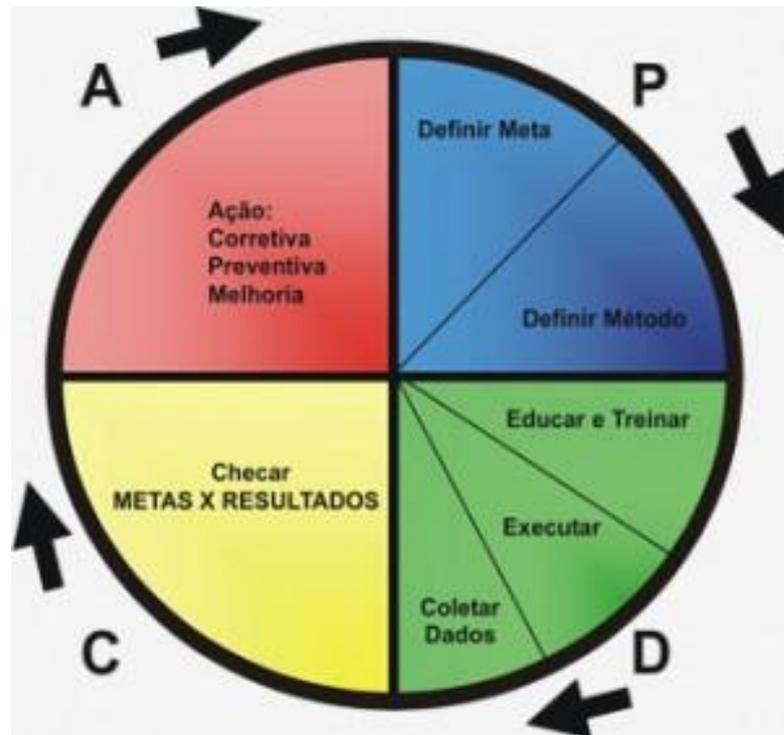


Figura 1 – Ciclo PDCA (<http://casadaconsultoria.com.br/ciclo-pdca/>)

Na primeira fase, P (planejar), são definidas as metas bem como os métodos para alcançá-las. Em seguida, na fase D (fazer), os métodos serão colocados em prática, oferecendo treinamento aos colaboradores, se necessário. A partir dos resultados, será feita a verificação da efetividade desses métodos na fase C (controle ou verificação). Por fim, na fase A (ação), se os resultados foram satisfatórios, os métodos serão adotados como padrão, caso contrário, o ciclo será refeito para identificar as causas da falha, permitindo às organizações estabelecer métodos padronizados que garantam o alcance das metas traçadas.

### 2.2.2. Joseph Moses Juran

Consultor de negócios e gestor de qualidade, Juran, juntamente com Deming, ajudou a reerguer economia japonesa. Ele definiu três processos de gestão, conhecidos como Trilogia Juran: planejamento, controle e aperfeiçoamento.

Segundo Juran (1990, pg 12) “tudo começa com o planejamento da qualidade. O propósito do planejamento da qualidade é de fornecer aos meios de produção a capacidade de fazer produtos que atendam as necessidades dos clientes...”.

Com o planejamento finalizado, cabe às equipes de produção produzir os produtos. Porém, certo de que haverá falhas e desperdícios deve ser realizado o controle da qualidade, ou seja, certificar que as etapas do planejamento sejam executadas de modo a evitar maiores problemas.

A etapa de aperfeiçoamento da qualidade fará com que os erros sejam identificados e melhorados continuamente, garantindo, assim, redução das deficiências e custos gerados pela falta da qualidade.

### **2.2.3. Kaoru Ishikawa**

Engenheiro de controle de qualidade e teórico da administração das companhias japonesas, Ishikawa é considerado o pai do TQC japonês. Criou os círculos do controle de qualidade (CQC), no qual todos os colaboradores, para que tivessem um bom ambiente de trabalho, solucionassem conflitos e possibilitassem o crescimento da organização, deveriam trabalhar de maneira conjunta, analisando e participando do controle da qualidade.

Lucinda (2010, p. 14) afirma que, para Ishikawa, qualidade é desenvolver um produto mais econômico, mais útil e satisfatório para o cliente.

### **2.2.4. Philip Bayard Crosby**

Segundo Crosby, os conceitos zero defeito, fazer certo da primeira vez e a prevenção são mais eficazes que a inspeção e controle de qualidade, de forma a evitarem o retrabalho ou a devolução do produto, evitando custos, além de prejudicar a imagem da organização.

Para ele, a qualidade é alcançada se a organização seguir 14 passos por ele definidos, que são:

1. Comprometimento com a qualidade: o primeiro passo para implantar a qualidade conta com o empenho da alta administração, que deve elaborar um documento versando sobre a política da qualidade da empresa e divulgá-lo a todos os colaboradores, além de fornecer a eles os recursos necessários para que cumpram seus deveres.
2. Grupo de melhoria da qualidade: após ser definida e divulgada a política da qualidade, deverá ser criado um grupo que identifique as necessidades para a sua implantação para que possa ser executada.
3. Mensuração: os dados obtidos a partir dos trabalhos realizados deverão ser mensurados para que sejam mais bem controlados e para que se estabeleçam padrões.
4. Custos da qualidade: os custos relacionados à falta de qualidade dos produtos ou serviços deverão ser identificados pelo grupo da qualidade para estabelecimentos de prioridades para reduzi-los ou até mesmo eliminá-los.
5. Consciência: os funcionários deverão se conscientizar da importância quanto aos prejuízos que a empresa tem ao ter muitos custos com a não qualidade.
6. Ação corretiva: após a identificação dos custos, o grupo deverá planejar as ações que irão erradicá-los.
7. Planejamento “zero defeito”: toda a organização deve estar em busca de uma produção sem defeitos.
8. Educação do empregado: a organização deverá capacitar colaboradores que possam executar as ações, bem como fiscalizar sua execução.
9. Dia do zero defeito: Deve ser destinado um dia para que toda a organização se conscientize da necessidade de implantar o programa “zero defeito”.

10. Estabelecimento de objetivo: para que se alcance os resultados esperados, o grupo da qualidade deve ser incumbido de traçar metas para que os objetivos desejados sejam alcançados por todos.
  11. Remoção da causa do erro: ao identificarem os erros, estes deverão ser imediatamente eliminados.
  12. Identificação: os colaboradores que se destacarem pelo empenho e comprometimento deverão ser reconhecidos publicamente, tornando-se exemplos aos demais.
  13. Conselhos da qualidade: onde o grupo deverá se reunir e apontar possíveis erros e conflitos, proporcionando soluções para que possam continuar o trabalho em equipe.
  14. Fazer tudo de novo: todos os passos anteriores deverão ser sempre analisados para que a execução das ações seja sempre a melhor possível, buscando sempre a redução de custos.
- O autor garante que, para que a organização siga esses passos, todos os colaboradores devem ter muita determinação e compromisso.

#### **2.2.5. Armand Vallin Feigenbaum**

Especialista em qualidade e um dos formuladores do TQC, Feigenbaum assegura que a qualidade é mais que a eliminação dos defeitos, é o comprometimento com o cliente, e para isso, a organização deve ter em sua cultura a responsabilidade na busca da excelência, compromisso que deve partir da alta administração para que todos os trabalhadores compartilhem do mesmo objetivo.

De acordo com Lucinda (2010, p. 15), Feigenbaum define controle da qualidade total da seguinte forma:

Um sistema eficiente para integração do desenvolvimento da qualidade, da manutenção da qualidade e dos esforços de melhoramento da qualidade dos diversos grupos numa organização, para permitir produtos e serviços mais econômicos que levem em conta a satisfação total do consumidor.

Para o estudioso, a qualidade deve ser o único objetivo da organização, funcionando como estratégia de satisfação do cliente.

### 2.3. GESTÃO DA QUALIDADE NOS DIAS ATUAIS

O mundo globalizado e altamente competitivo exige que as empresas busquem cada vez mais a excelência por meio da gestão da qualidade total. Tal preocupação deve-se ao fato de as exigências dos clientes tornarem-se cada dia maior, não só no que diz respeito ao atendimento e ao preço, mas principalmente com a qualidade dos produtos e serviços adquiridos.

De acordo com o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), as organizações devem ter posse dos seguintes fundamentos: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização de pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

As empresas têm a oportunidade de promover a Gestão da Qualidade com o suporte de instituições especializadas em auxiliá-las a adotar práticas modernas de gestão envolvendo os fundamentos citados a fim de se destacarem perante o mercado, oferecendo atendimento e produtos/serviços de alta qualidade.

Apresentaremos a seguir as instituições que mais se destacam em nível nacional e no Estado de São Paulo.

### 2.3.1 FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

A FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – é uma instituição sem fins lucrativos criada em 1991, inicialmente com o objetivo de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ). No ano de 2005 tornou-se uma referência em difundir para organizações, tanto públicas quanto privadas, independente do tamanho ou ramo de atividade, o conhecimento sobre excelência em gestão.

Para tanto, as empresas filiadas têm acesso a cursos, publicações, eventos e produtos específicos oferecidos pela FNQ que contribuem para o aumento da sua competitividade e aprimoramento de sua gestão.

Sua missão é a de “estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade”. Tem como visão “ser reconhecida como o mais importante agente promotor, articulador e disseminador da cultura e da excelência da gestão no Brasil”.

#### 2.3.1.1 MEG - Modelo de Excelência da Gestão

O Modelo de Excelência de Gestão – MEG® da FNQ reúne fundamentos e critérios de excelência a serem colocados em prática pelas organizações para o alcance da qualidade em sua gestão. (Caderno Rumo à Excelência – Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), FNQ, 2008, p.5).

Este modelo é utilizado por diversas organizações, tanto privadas como públicas, e já demonstrou grande eficácia quando aplicado e seguido com rigor e constantes avaliações. Seus fundamentos, onze, no total, podem ser descritos como os valores existentes na cultura organizacional dessas empresas. São eles:

1. **Pensamento Sistêmico:** Visão global da empresa, ou seja, todas as áreas são consideradas interdependentes, trabalhando em conjunto, para que esta alcance suas metas sem perder a conexão com o ambiente externo.
2. **Aprendizado Organizacional:** A empresa aproveita todo o conhecimento adquirido por todos os colaboradores, através de cursos ou pela sua própria experiência, permitindo que todos cresçam profissionalmente para melhor alcançar os resultados.
3. **Cultura de Inovação:** Incentivo à criatividade e inovação que permitam à empresa se destacar perante a concorrência e o mercado em que atua.
4. **Liderança e Constância de Propósitos:** Os colaboradores são motivados e cativados a se empenharem em suas funções pelo bem da empresa, tendo a liberdade de expressar opiniões que, se acatadas pelos líderes, contribuirão para a conquista dos resultados esperados.
5. **Orientação por Processos e Informações:** Mediante as informações obtidas com relação tanto ao ambiente interno quanto ao externo é que uma organização pode tomar decisões, de forma executá-las com êxito.
6. **Visão de Futuro:** A visão de futuro permite à empresa antecipar as ameaças e oportunidades de mercado para que possa planejar estrategicamente um futuro almejado, seja ele de longo ou médio prazo.
7. **Geração de Valor:** Ao melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, as empresas agregam a eles valor, aumentando, portanto, sua competitividade no mercado.

8. Valorização das Pessoas: Para que uma organização tenha sucesso é fundamental a valorização de seus colaboradores, de forma que se comprometam e busquem a realização pessoal e profissional.
  
9. Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado: Ao definir aonde quer chegar e qual caminho seguir, a empresa precisa identificar e conhecer o seu público-alvo e o mercado em que irá atuar, para que possa aproveitar as oportunidades e estar preparada para as ameaças.
  
10. Desenvolvimento de Parcerias: O desenvolvimento de parcerias é uma estratégia utilizada por empresas que se unem a fim de lançarem um novo produto no mercado, utilizando o potencial de cada uma.
  
11. Responsabilidade Social: Estratégia de gestão voltada para a sociedade, em que a empresa, de forma ética e transparente, desenvolve atividades sociais em prol da comunidade em que está inserida, como também promove ações que minimizam o impacto ambiental e a desigualdade social.

De acordo com o Caderno Rumo á Excelência – Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão ® (MEG), 2008 – p. 7:

Esses fundamentos da excelência, quando aplicados, trazem melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva. Além disso, potencializam a credibilidade da instituição e o reconhecimento público, aumentando o valor do empreendimento. A organização que adota enfoques de excelência adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial.

Segundo o Caderno Rumo á Excelência – Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão ® (MEG), 2008 – p. 6:

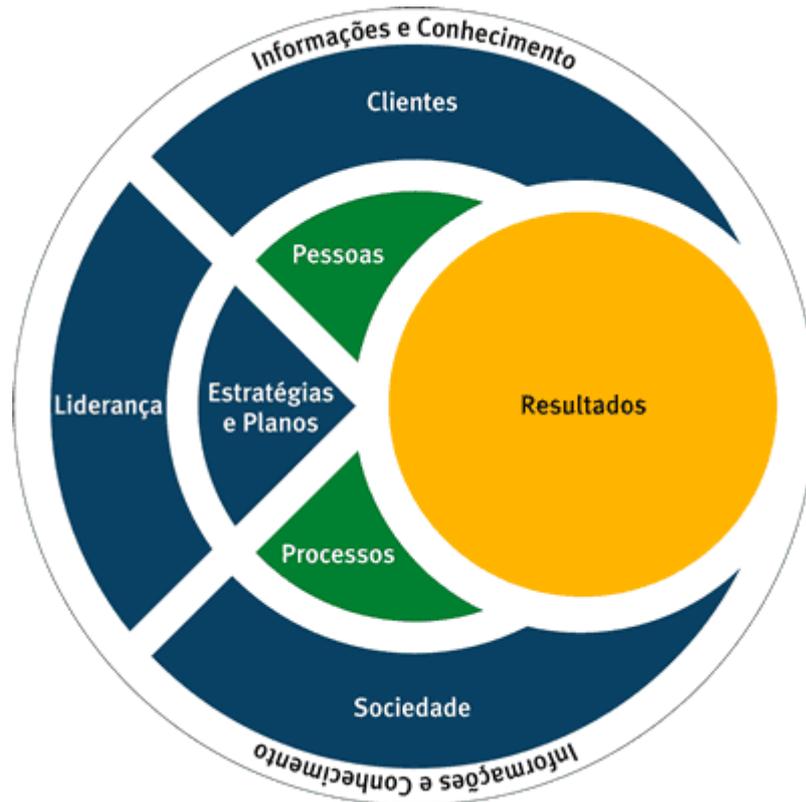
O Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização.

Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. Assim, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

Sendo assim, torna-se evidente que as organizações que pretendam alcançar uma gestão excelente e eficaz, devam possuir em sua cultura organizacional a ideia de que a empresa deve trabalhar em conjunto, e todos são responsáveis para o alcance das metas e objetivos, sendo o principal deles a satisfação plena de seus clientes, além de se destacarem perante o mercado em que atuam e ante seus concorrentes.

Como os fundamentos são conceitos e, conseqüentemente imensuráveis, eles foram divididos em requisitos, e por sua vez agrupados em oito Critérios de Excelência para que pudessem ser mensurados e alcançados. São eles: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

A Figura 2 representa o Modelo de Excelência da Gestão® da FNQ:



**Figura 2 – Representação do Modelo de Excelência da Gestão® (FNQ – Fundação Nacional da Qualidade: Critérios de Excelência 2008)**

Conforme o diagrama acima, que se baseia no ciclo PDCA (*plan, do, control, action*), temos a seguinte análise:

Na etapa P (planejamento) a empresa deve identificar e suprir as necessidades e desejos de seus clientes, a fim de satisfazê-los e fidelizá-los. Da mesma forma deve ocorrer com a sociedade em que a empresa está inserida e atua, além de promover ações de responsabilidade social em prol desta comunidade.

Ao conhecer e entender seu público-alvo cabe à liderança traçar o perfil da cultura organizacional a qual todos os colaboradores deverão respeitar e se adequar a fim de alcançarem a excelência. Além disso, deve-se analisar tanto o ambiente interno quanto o externo, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos, como também as oportunidades e ameaças do mercado. A empresa deve traçar uma estratégia que envolva toda a organização para chegar ao futuro almejado, podendo esta sofrer alterações quando necessário.

Já na etapa D (fazer), os colaboradores (pessoas) devem estar capacitados, motivados e de acordo com a cultura organizacional da empresa para que todos os processos que envolvam a estratégia sejam executados de forma eficaz.

No controle (etapa C), os dados de todas as tarefas realizadas são coletados e mediante ao resultado pode-se concluir se foi ou não o planejado.

Para completar o ciclo, na etapa A (ação) as informações obtidas após a análise dos resultados são divulgadas por toda a organização como forma de conhecimento para que os colaboradores saibam se a empresa irá prosseguir com o planejamento ou revisá-lo, modificando e aperfeiçoando o que não foi satisfatório.

#### 2.3.1.2 PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) é uma premiação concedida anualmente pela FNQ às empresas brasileiras que se destacam em sua gestão. As empresas do setor público ou privado que se inscrevem para concorrerem ao prêmio são submetidas a avaliações feitas por uma banca examinadora treinada pela própria FNQ, na qual são analisadas de forma sistêmica todas as áreas da empresa. O objetivo do PNQ é o de melhorar a competitividade das empresas brasileiras, visto que, para tal, terão que aperfeiçoar sua gestão.

Quanto ao reconhecimento, há três possibilidades: a de a empresa ser premiada, finalista ou destaque por critério. Para ser premiada a empresa tem de apresentar bons resultados em todos os fundamentos de excelência. Caso sejam satisfatórios na maioria dos fundamentos, será reconhecida como finalista. Já o destaque por critério é concedido à empresa que apresenta resultados satisfatórios em apenas um critério.

As organizações premiadas têm grande reconhecimento pela excelência em sua gestão e tornam-se exemplo e destaque perante as demais, visto que é exigência do PNQ a divulgação de seus modelos de gestão.

Todas as empresas se beneficiam ao participarem das avaliações, pois todos os colaboradores são motivados a trabalharem em prol do resultado da empresa com

um mesmo objetivo. Além disso, ao final do processo, é gerado um relatório contendo todas as informações sobre a empresa, como seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, conferindo à ela uma chance de melhora onde há necessidade.

### **2.3.2. IPEG – INSTITUTO PAULISTA DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO**

Fundado em 2001, o IPEG – Instituto Paulista de Excelência da Gestão tem por finalidade promover a excelência da gestão em empresas dos setores privado e público do Estado de São Paulo.

As empresas que obtiverem êxito ao aplicar os critérios de excelência propostos pelo IPEG em parceria com a FNQ, têm a oportunidade de serem contempladas com o PPQG – Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão, que é concedido anualmente como forma de incentivo e reconhecimento aos destaques.

### **3. GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO**

Diferentemente do setor privado, que procura a qualidade a fim de melhorar sua imagem perante seus clientes para obter mais lucro e competitividade, o setor público tem o dever de satisfazer quem o mantém por meio de pagamento de impostos: os cidadãos. Para isso, não basta somente colocar em prática os conceitos e princípios da Gestão pela Qualidade, é necessário modificar a cultura e pensamento organizacionais, que não motivam e capacitam seus colaboradores de forma a se comprometerem com um bom atendimento e serviço prestados aos cidadãos.

#### **3.1 TENTATIVAS DE REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL**

No Brasil houve inúmeras tentativas de reformas administrativas, uma vez que todo Presidente da República ao assumir a regência do país, apresentava um plano de governo diferente, o que obrigava mudanças no aparelho do Estado a fim de cumpri-lo. Embora não tenham sido concluídas e tampouco bem sucedidas, essas reformas deixaram sua contribuição na estrutura da atual administração pública do país. Dentre elas, as que mais se destacam são: a reforma burocrática, a primeira simplificação burocrática, a reforma desenvolvimentista e o Programa Nacional de Desburocratização. (LIMA, 2007, p. 18)

A reforma burocrática de 1930, sob o governo de Getúlio Vargas, instituiu no Brasil a administração pública burocrática, ou seja, os processos passaram a ser mais controlados e fiscalizados, principalmente no que se referia à administração de material, financeira e pessoal.

Em 1936 foi criado o DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público – órgão responsável pela departamentalização (divisão do trabalho), profissionalização dos servidores públicos, bem como a mudança no ingresso à carreira pública, que então passou a ser por meio de concursos públicos. O DASP teve força total até o momento em que Getúlio Vargas deixa o poder, voltando o Estado a ser patrimonialista. (LIMA, 2007, p. 19)

Segundo Lima (2007, p. 19):

Essa reforma definiu novos princípios e estabeleceu as bases para a mudança da cultura da administração pública. Representa, por isso, um marco referencial forte de reforma do aparelho do estado voltada para a ruptura de valores culturais arraigados que determinam práticas desprezíveis como o clientelismo, o centralismo exagerado e o nepotismo.

Embora buscasse a eficiência, a administração burocrática tornou-se lenta, devido ao excesso de rotinas desnecessárias e apego ao papel.

Devido a isso em 1956, o então presidente do Brasil Juscelino Kubitschek, por meio do Decreto nº 39.510 de 4 de julho de 1956, criou o COSB – Comissão de Simplificação Burocrática, cujo objetivo era o de eliminar o excesso de burocracia ao delegar competências, extinguir órgãos desnecessários, além de deixar mais ágeis as rotinas administrativas. Esta foi considerada a primeira simplificação burocrática, sendo que suas ações fizeram com que os cidadãos fossem beneficiados. (LIMA, 2007, p. 20)

Em 1967 o governo militar, por meio do decreto-lei nº 200/67, fez com que houvesse uma reforma desenvolvimentista, na qual a estrutura organizacional do Estado foi modificada. De acordo com Lima (2007, p.22):

O artigo 4º do referido decreto estabelece uma administração direta – presidência da república e ministérios – e uma administração indireta integrada por quatro categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria – as autarquias; as empresas públicas; as sociedades de economia mista; e as fundações públicas.

Desta forma, o Estado passaria a ser descentralizado e delegaria funções à administração indireta, com o intuito de tornar mais ágeis as decisões além de ter maior controle dos processos e gastos públicos. Com isso, a administração indireta

ganhou força, enfraquecendo a direta.

Até então, nenhuma tentativa de reforma teria se preocupado com o cidadão, porém em 1979, foi instituído o Programa Nacional de Desburocratização a fim de “restabelecer na consciência dos administradores o conceito, às vezes esquecido, de que: serviço público significa servir ao público” (BELTRÃO, 1984 – apud LIMA, 2007, p.24).

O programa entendia que o centralismo burocrático era a fonte de todos os problemas da administração pública, porém, a burocracia só tornou-se maior, e embora fosse destinado ao cidadão, não proporcionou que este participasse ativamente das ações do Estado, sendo apenas beneficiário.

Lima (2007, p.27) afirma que:

Não é possível afirmar que essas reformas foram um fracasso. Mas seguramente o sucesso que alcançaram desfez-se no tempo, provavelmente pela força de práticas arraigadas, de uma certa regularidade de comportamento reciprocamente aceito pelos agentes da administração pública de um lado e pelos cidadãos do outro.

Com base nesta afirmação, podemos concluir que embora as reformas tenham tido um bom objetivo, não foi o suficiente para modificar o pensamento burocrático da administração pública, nem despertar nos cidadãos o seu dever e direito de exigir um serviço público com qualidade e agilidade.

### 3.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Para melhorar a administração pública e até mesmo a privada, foram implantados diversos programas governamentais com o intuito de expandir a qualidade em prol das empresas brasileiras, para que se tornassem mais competitivas.

Na sequência, são apresentadas em ordem cronológica as estratégias desenvolvidas pelo Estado durante a sua trajetória em busca da excelência na gestão pública no Brasil.

### **3.2.1 PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade**

Em 1990 foi criado pelo MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - o PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, dada à necessidade de as empresas brasileiras acompanharem a forte concorrência internacional devido à modernização. O intuito do programa era o de propagar a qualidade para uma maior excelência de vida e produtividade tanto do setor privado quanto do público. (LIMA, 2007, p. 31)

Lima (2007, p. 32) diz que a explicação mais razoável, e até certo ponto óbvia, é a de que o projeto de uma gestão pública de qualidade, concebido e aprovado pelo Governo foi por ele mesmo desconsiderado.

Isso se deve ao fato de que embora tenham sido ministradas várias palestras e cursos nas organizações públicas, estas por sua vez, não incorporaram à sua cultura organizacional a busca pela qualidade, muito menos a consideraram um estilo de gestão. Embora o resultado para o setor público não tenha sido o esperado, para o setor privado significou uma maior busca por parte das empresas pela certificação ISO 9000.

A ISO- *International Organization for Standardization* - Organização Internacional de Normalização-, foi criada em 1946 e tem sua sede em Genebra, na Suíça. De acordo com o INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia-, a ISO tem como objetivo criar normas que facilitem o comércio e promovam boas práticas de gestão e o avanço tecnológico, além de disseminar conhecimentos.

A certificação ISO 9000, que vigora desde 1987, reúne normas divididas em cinco séries, (9000, 9001, 9002, 9003 e 9004), referentes à garantia da qualidade. No Brasil, recebem outra numeração e denominação: NBR.

Segundo França e Freitas (2002, pg. 104):

A ISO 9000 (NBR 19000) apresenta as diretrizes para o uso geral das normas.

A ISO 9001 (NBR 19001) serve de modelo para garantir a qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica.

A ISO 9002 (NBR 19002) é o modelo para a garantia da qualidade em produção e instalação.

A ISO 9003 (NBR 19003) é o modelo para a garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais.

A ISO 9004 (NBR 19004) determina como deve ser a gestão da qualidade na empresa; serve como guia geral para todas as organizações.

Esta certificação é almejada pelas empresas visto que é sinônimo de qualidade em seus produtos e processos, pois estão de acordo com as normas especificadas, sendo um grande diferencial competitivo perante o mercado. Para que as organizações certificadas busquem constantemente estar de acordo às normas, a série ISO 9000 é atualizada periodicamente, fazendo com que essas organizações melhorem sua qualidade constantemente.

### **3.2.2. QPAP – Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública**

Embora o resultado do PBQP não tenha sido o esperado, várias organizações públicas estavam dispostas a implantarem programas de Qualidade, fazendo com que o Governo da época delegasse ao MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – a função de modificar a estrutura da gestão pública a fim de direcionar os resultados para o bem do cidadão.

Assim surgiu o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado o qual um dos objetivos era o de “aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade

administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos” (Plano Diretor, 1995, apud LIMA, 2007, p. 34).

Devido à necessidade de uma mudança na burocracia, foi criado o QPAP – Programa Qualidade e Participação na Administração Pública-, cujo papel era o de modificar a cultura organizacional para ser gerencial, ou seja, com maior participação dos servidores, bem como sua devida valorização. Além disso, o QPAP tinha o objetivo de fazer com que todos os setores da Administração Pública se tornassem interdependentes e trabalhassem juntos a fim de conquistarem e perpetuarem a Qualidade por todos os órgãos públicos.

Embora o QPAP não tenha obtido sucesso em número de adesões e cumprimento de metas, o atendimento ao cidadão começou a ser padronizado, além do surgimento da preocupação com a sua satisfação enquanto usuário.

### **3.2.3. PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público**

Após a extinção do MARE em 1999, o QPAP sofreu alteração em seu nome, passando a denominar-se PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público. Tal mudança deve-se ao fato de que a ênfase da qualidade no setor público passa a ser totalmente o cidadão, reconhecido como mantenedor do Estado, tendo todo o direito a um atendimento ágil e gestões transparentes.

O PQSP tinha como missão promover a excelência da gestão pública brasileira, mediante a avaliação continuada das práticas de administração e dos resultados das organizações, e seu objetivo era ser referência nacional na avaliação da gestão pública.

O programa possuía como estratégias mobilizar empresas e pessoas a se voluntariarem como gestores e consultores, bem como a adesão de organizações públicas com o intuito de serem avaliadas a fim de promoverem melhorias, podendo ser premiadas pelo programa.

### **3.2.4. Gespública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**

Com a fusão dos programas PQSP e Desburocratização, em 23 de fevereiro de 2005, através do Decreto nº 5.378, foi instituído o Gespública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, com a missão de além de contribuir com a competitividade do país, melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos buscando sempre a excelência.

De acordo com Lima (2007, p. 52):

A excelência em gestão pública é um padrão superior de gestão se comparado ao melhor padrão gerencial contemporâneo, sem, no entanto, alterar sua natureza pública. Parte da premissa que por si só expressa o maior fundamento de todos: ser uma gestão excelente sem deixar de ser pública.

Ou seja, embora o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), utilizado pelo programa seja baseado em modelos do setor privado, ele não deixa de ser público, visto que possui princípios que o permite avaliar os órgãos públicos sem que eles também não percam essa característica.

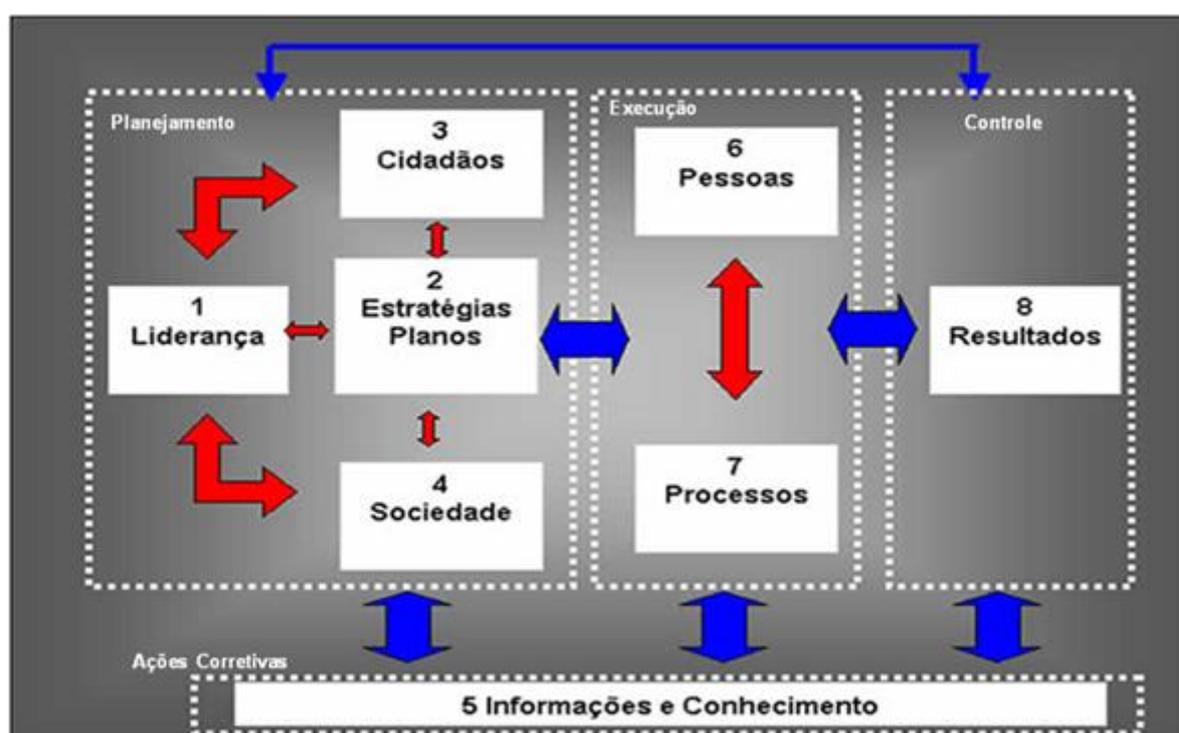
O Governo Federal não cobra pelos serviços do Gespública, visto que utiliza recursos públicos e conta com o voluntariado de integrantes de outras instituições públicas que auxiliam as organizações. A adesão ao Gespública não é obrigatória, porém, a organização que manifestar interesse tem a oportunidade de se autoavaliar por meio de um questionário fornecido pelo programa chamado IAGP (Instrumento de Avaliação de Gestão), e modificar o que for necessário para uma melhor gestão.

Além do IAGP, o Gespública disponibiliza outras ferramentas em seu Modelo de Excelência em Gestão Pública que auxiliam a organização, como Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, Guia de Gestão de Processos, Guia de Simplificação Administrativa e a Carta de Serviços ao Cidadão, sendo esta obrigatória a todos os órgãos públicos que atendem diretamente ao cidadão, visando orientá-lo quanto aos horários de atendimento, documentos necessários, prazos,

entre outras informações.

Para que o órgão público tenha sucesso ao aplicar o programa, é necessário que sua cultura organizacional esteja de acordo com os fundamentos propostos, visto que todas as práticas avaliadas devem estar associadas para que os resultados sejam alcançados.

O MEGP é dividido em quatro etapas: planejamento, execução, controle e ação corretiva, que por sua vez, se subdividem em práticas, conforme a Figura 3:



**Figura 3: Modelo de Excelência em Gestão Pública (SGI – Superintendência de Gestão da Informação - [www.sgi.ms.gov.br](http://www.sgi.ms.gov.br))**

Num primeiro momento, deve ser feito um planejamento de como a organização pública irá alcançar seus objetivos, sendo que para isso, é necessária uma liderança, cuja função é a de orientar e motivar os servidores a colaborarem com a busca pela excelência. Porém, é por meio de estratégias e planos que a organização traça aonde quer chegar, como também os meios que ela utilizará para tal, sendo que o principal intuito deve ser sempre o de bem servir e satisfazer os cidadãos e

sociedade que receberão os serviços por ela oferecidos.

Lima (2007, p. 155) afirma que:

Quando se fala em atendimento ao cidadão, pode-se descambar para um conjunto que, sob o argumento da transparência, se tornar excessivamente burocrático e, o que é pior, acaba por esconder práticas que nada têm de qualidade quando avaliadas pelo cidadão que as recebe.

Em seguida, na etapa execução, as estratégias serão colocadas em prática, devendo as pessoas (servidores) assessoradas pelas informações geradas a partir dos processos, estarem preparadas e motivadas para desempenharem suas obrigações de maneira competente e eficaz.

Um dos processos que deve ser prioritário é a desburocratização, pois embora até certo ponto a burocracia seja necessária, visto que, entre suas características está a padronização que se faz essencial para um atendimento mais ágil e com menos probabilidade de erros, quando ela é utilizada em demasia causa efeitos contrários ao que preconiza a padronização.

Para Lima (2007, p. 182):

A agilização de rotinas e a substituição da ênfase no controle sobre procedimentos pelo controle sobre resultados se traduzem em melhoria dos serviços oferecidos aos cidadãos, na motivação de servidor e na atribuição de maior responsabilidade e autonomia decisória aos gestores cujas equipes se relacionam diretamente com a sociedade.

Os resultados das ações desenvolvidas serão avaliados na etapa controle, na qual será identificado se estes foram satisfatórios ou não.

A ação corretiva permite que os erros ocorrentes sejam corrigidos, proporcionando uma melhoria contínua dos processos. Informações e conhecimento são, de acordo com Lima (2007, p. 95), "... capacidade para corrigir e aperfeiçoar estratégias, planos e ações, e para produzir resultados efetivos".

## **4. GESTÃO DA QUALIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

A Polícia Militar do Estado de São Paulo foi criada em 15 de dezembro de 1831 pelo Brigadeiro Rafael Tobias de Aguiar. A corporação, composta por cem homens a pé e trinta a cavalo (os “cento e trinta de trinta e um”), era denominada Corpo de Municipais Permanentes, sendo que, ao longo do século XIX, recebeu várias outras denominações como Corpo de Municipais Provisórios, Guarda de Polícia, Brigada Policial, Força Policial, Força Pública, e por fim, a partir de 1970, Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Com aproximadamente 100.000 homens e mulheres, a corporação investe constantemente na melhoria de sua gestão com o objetivo de garantir melhor qualidade de vida no trabalho ao seu efetivo e, principalmente, no atendimento à população.

### **4.1 HISTÓRICO DA GESTÃO PELA QUALIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Em 1996, a Polícia Militar do Estado de São Paulo com o intuito de reduzir índices de criminalidade e melhor atender ao seu público interno e externo adotou novas medidas de aprimoramento de sua gestão, com a criação da Polícia Comunitária, Direitos Humanos e Gestão pela Qualidade, que fazem parte do Suporte Doutrinário da Instituição.

A busca pela excelência teve início após a criação do Programa Permanente de Qualidade e Produtividade do Governo do Estado de São Paulo pelo Decreto Estadual nº 40.536/95, com o objetivo de:

...progressivamente, propiciar ao cidadão o atendimento eficaz de suas necessidades, por meio de um processo de melhoria contínua e permanente dos serviços prestados, com redução de custos e ganhos de produtividade.

Com o objetivo de promover a qualidade a Polícia Militar do Estado de São Paulo filiou-se à FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), o que culminou na criação do Prêmio Polícia Militar da Qualidade - PPMQ - sendo este o único prêmio de qualidade totalmente voltado para a área de segurança.

Em 2004 adotou o MEG® - Modelo de Excelência de Gestão- tornando-se a única empresa da área de segurança pública da FNQ, melhorando ainda mais os índices de criminalidade graças ao empenho da gestão.

## 4.2 PROGRAMA 5S

O método 5S teve origem no Japão no fim da década de 1960, visto que as empresas do país ficaram destruídas e sujas após o término da Segunda Guerra Mundial. Segundo Junior et al. (2006, p.116) o método é uma filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores através da implementação de mudanças no ambiente de trabalho.

Tais mudanças consistem em banir os desperdícios, aproveitando ao máximo os materiais já existentes, garantindo principalmente, a limpeza do local, já que a maioria dos colaboradores passa boa parte do dia na organização.

A denominação 5S origina-se das iniciais das palavras, em japonês, que representam princípios da cultura japonesa e correspondem às fases do método. São elas:

*Seiri* – senso de utilização, que visa descartar tudo o que não é utilizado.

*Seiton* – senso de organização, que gera a economia de espaço e facilita a localização dos materiais e documentos.

*Seisou* – senso de limpeza, deixando o local de trabalho mais agradável e sem riscos de doenças.

*Seiketsu* – senso de saúde, cultivando a higiene do local e das pessoas.

*Shitsuke* – senso de disciplina, que auxilia na melhora do ambiente organizacional e na manutenção do trabalho realizado.

Junior et al. (2006, p.116) afirmam que:

O 5S tem papel importante como instrumento para a união dos colaboradores. Seu objetivo principal é mudar a maneira de pensar desses colaboradores, a fim de que procurem ter um comportamento melhor em toda a vida, tanto profissional quanto familiar.

Em referência ao Decreto n. 40.536, de 12 de Dezembro de 1995, que institui o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público, a Polícia Militar do Estado de São Paulo instituiu o Programa 5S com o propósito de tornar o ambiente de trabalho de seu efetivo mais organizado, limpo, difundindo entre todos a união e o trabalho em equipe, visto que todos são envolvidos na busca de um melhor local para executar suas tarefas.

De acordo com o Programa 5S, p. 02:

A prática do Programa 5S nas várias organizações onde foi implantado, tem demonstrado visíveis resultados, com incremento da noção de trabalho em equipe, aumento da autoestima, maior respeito ao semelhante, melhoria dos aspectos ambientais e crescimento pessoal dos funcionários. Praticando hábitos salutaros, com a participação de todos, estabelece-se o esforço coletivo para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

O dia escolhido para dar início ao Programa pelo Comandante de cada unidade, denominado Dia “D”, é o dia em que as atividades, como limpeza, mudança de *layout*, organização de arquivos, descartes de materiais, documentos inutilizáveis,

entre outras, serão executadas por todos os componentes divididos em equipes de trabalho. Desta forma, todos os cinco princípios são executados.

O resultado é um ambiente limpo e organizado, provocando o aumento da autoestima dos integrantes da Instituição, bem como uma melhor produtividade.

### 4.3 GESPOL – SISTEMA DE GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

O Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo – Gespól – é um documento no qual se encontram descritos todos os processos realizados pela Instituição de forma sistêmica, ou seja, com uma visão global dessas ações consideradas interdependentes, conforme demonstra a Figura 4:



Figura 4: Representação do Sistema de Gestão da PMESP (Gespól – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 11).

Podemos constatar mediante a Figura 4 que todas as áreas que englobam as atividades realizadas pela Polícia Militar são consideradas processos interdependentes, ou seja, são realizados de forma sistêmica, tendo como base para todas as suas ações, sejam elas administrativas ou operacionais, o Suporte Doutrinário que dissipa a todos os profissionais a conscientização de respeito ao ser humano, para que possam exercer suas funções de maneira imparcial. Além disso, todas as práticas de gestão realizadas pela PMESP se baseiam no ciclo PDCA, que permite constante acompanhamento e verificação dos métodos adotados para a realização das metas definidas.

A seguir, serão explanados os princípios formadores do Suporte Doutrinário bem como todos os processos que compõem o Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

#### **4.3.1 Polícia Comunitária**

A Polícia Comunitária é uma filosofia que busca, por meio de estratégias e programas institucionais, uma parceria da comunidade com a Polícia Militar visando encontrar soluções para problemas locais em prol de uma sociedade com menos violência e mais justa, com o objetivo de melhorar a vida da população paulista. (Gespol – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 13)

#### **4.3.2 Direitos Humanos**

A Polícia Militar do Estado de São Paulo é considerada defensora e promotora dos direitos humanos, visto que atua de forma a garantir segurança a toda a população, independente de sua origem, cor ou raça.

De acordo com o Gespol – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 14:

Os direitos humanos são direitos inerentes ao ser humano qualquer que seja sua cultura, que transcendem o tempo e espaço geográfico, reconhecidos como inerentes à própria natureza racional e moral do homem e que não podem ser restringidos, abolidos, renunciados, alienados ou violados. Todos os seres humanos devem ter sua dignidade, valor e igualdade reconhecidos qualquer que seja sua origem, cor, raça, crença, ideologia, descendência, gênero.

Todos os policiais militares quando passam por treinamento, recebem orientações sobre o assunto com base no Manual dos Direitos Humanos e Direito Internacional Humanitário para Forças Policiais e de Segurança, recomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU).

### **4.3.3 Gestão pela Qualidade**

Desde 1996 a Polícia Militar do Estado de São Paulo adota medidas de gestão em busca da excelência. Segundo o Gespol – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 15:

A Gestão pela Qualidade, adotada pela PMESP desde 1996, representa a definição dos processos e dos padrões, com a utilização de ferramentas modernas de gestão destinadas ao planejamento, organização, liderança e controle.

Com a adoção do MEG da FNQ e a internalização de seus fundamentos (item 2.2.5.1 do capítulo 2), a Polícia Militar aplica uma metodologia com três fases: autoavaliação, certificação e reconhecimento. A fase da autoavaliação é obrigatória a todas as OPM e consiste em um questionário que as organizações respondem a fim de analisar se estão de acordo aos critérios de excelência.

De acordo com o Gespol – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 16 “a certificação alcança aquelas Organizações Policiais Militares (OPM) que atingem padrões desejáveis de desempenho”, ou seja, as práticas de

gestão estão de acordo aos critérios e todo o efetivo está empenhado a esta busca pela excelência em conformidade aos objetivos institucionais. As organizações que obtêm um bom desempenho e se destacam perante as outras são contempladas com o Prêmio Polícia Militar da Qualidade como forma de reconhecimento.

No ano de 2001 a Instituição, em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e o Instituto Paulista de Excelência na Gestão (IPEG), criou o Prêmio Polícia Militar da Qualidade, como estímulo à constante busca pela excelência na gestão. As unidades da polícia militar podem ser contempladas em três níveis: ouro, prata e bronze, dependendo do seu nível de excelência.

#### **4.3.4 Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas se preocupa com a correta distribuição do efetivo por todo o Estado, a fim de que o maior número de policiais possível seja empregado nas atividades operacionais. Também é seu papel proporcionar aos policiais militares um ambiente organizacional com um clima favorável ao bom desempenho profissional.

Com essa finalidade, a Polícia Militar oferece diversos programas de apoio que auxiliam o profissional a superarem momentos delicados, como ocorrências de risco, tragédias, ou até mesmo a aposentadoria, que podem gerar a necessidade de acompanhamento psicológico. Além disso, a Instituição por meio da Justiça e Disciplina, mantém a boa conduta dos policiais e combate os desvios de conduta, para que a imagem da Polícia Militar seja preservada, assim como o bom clima organizacional.

Há também semestralmente, uma avaliação de desempenho cujo objetivo é definir as metas a serem alcançadas no próximo período e analisar o desempenho profissional dos policiais militares em diversos aspectos para que possam se sentir motivados ou melhorarem os itens que não obtiveram resultados satisfatórios.

Observamos então, que a Gestão de Pessoas é engajada em proporcionar ao efetivo policial militar boas condições de trabalho, mantendo sempre um bom nível de desempenho.

#### **4.3.5 Gestão de Saúde**

Com o objetivo de diminuir o absenteísmo dos policiais militares, a Instituição determina que anualmente eles sejam avaliados pelas equipes médicas e odontológicas da própria PMESP, realizando exames para que doenças sejam prevenidas.

De acordo com o Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo – GESPOL (pg 28):

O profissional de segurança pública deve ser mantido sempre em suas melhores condições físicas e de saúde para bem executar suas tarefas diárias, razão pela qual a ação da administração de pessoal deve priorizar medidas preventivas, de diagnóstico proativo.

Para a garantia de sua saúde e melhor rendimento profissional, o efetivo tem à sua disposição consultórios médicos e odontológicos que podem ser utilizados durante todo o ano para consultas e tratamentos, bem como um Centro de Reabilitação da Polícia Militar (CRPM) para atendimento aos policiais vitimados.

#### **4.3.6 Gestão de Logística**

Para que o serviço policial militar seja desenvolvido com qualidade e atenda a toda a população do Estado de São Paulo, a Gestão de Logística desempenha o papel de suporte às atividades da Corporação, pois é responsável em organizar a distribuição do efetivo e imóveis em locais de fácil acesso aos cidadãos, bem como manter em excelente condições de uso a frota de viaturas, os equipamentos de proteção individual (EPI), uniformes, armamentos e munições, materiais permanentes e de consumo utilizados pelos policiais, realizando periodicamente a troca desses itens

para garantir-lhes maior segurança e qualidade de vida no trabalho. (Gespól – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 31)

#### **4.3.7 Gestão de Finanças**

Compete à Gestão de Finanças distribuir os recursos financeiros para todas as OPM (Organizações Policiais Militares) de modo que sejam suficientes para bancar as despesas tanto administrativas quanto operacionais para o bom desempenho das atividades. Tais despesas são projetadas, monitoradas e registradas pelo COFIN (Controle Orçamentário e Financeiro), um sistema eletrônico que permite o planejamento da correta utilização do orçamento para que todos os materiais necessários às atividades da Corporação sejam adquiridos, propiciando o controle das despesas e evitando seu aumento. (Gespól – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 37)

#### **4.3.8 Gestão de Tecnologia de Informação e Comunicação**

A Gestão de Tecnologia de Informação e Comunicação tem a função de gerenciar as informações fundamentais para as tomadas de decisões da Instituição. Para isso, foi desenvolvido um sistema que interliga os processos administrativos e operacionais das OPM, denominado SIG – Sistema Integrado de Gestão, que de acordo com o Gespol – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010 p. 42, é o “suporte para todas as estratégias de gestão, orientada para a integração e disponibilização dos dados, traduzindo-os em informações gerenciais relevantes aos gestores”.

Há também o SIIOPM – Sistema Integrado de Informações Operacionais da Polícia Militar, que auxilia especificamente a parte operacional, localizando viaturas e emitindo boletins de ocorrência e relatórios.

A Intranet PM também é uma ferramenta que proporciona a interação entre todas as OPM no âmbito interno, propagando rapidamente diversos tipos de informações,

além de oferecer um e-mail funcional aos policiais militares.

O COPOM – Centro de Operações da Polícia Militar – possui uma estrutura tecnológica capaz de “suportar a digitalização das comunicações e as ferramentas de despacho, georeferenciamento, sistemas inteligentes e videomonitoramento”. (Gespol – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 44)

Com base nestas informações, podemos perceber que a Polícia Militar busca constantemente o aperfeiçoamento na área de tecnologia e comunicação em benefício das atividades executadas, visto que ganham agilidade, facilitando o desempenho tanto administrativo quanto operacional.

#### **4.3.9 Gestão do Conhecimento e Inovação**

A Gestão do Conhecimento e Inovação acredita que “evolução e a inteligência aplicada à polícia ostensiva é o maior investimento para assegurar que a ação policial seja eficaz, eficiente e efetiva” (Gespol – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 47). De maneira a oferecer a todos os Policiais Militares formação, qualificação, treinamento e desenvolvimento adequados para que sejam profissionais altamente qualificados e capacitados para desempenharem suas funções, principalmente a de manutenção da ordem pública e policiamento ostensivo, sempre com respeito à vida, mantendo os princípios dos Direitos Humanos, Polícia Comunitária e Gestão pela Qualidade.

Quanto à inovação, a PMESP também se beneficia dos conhecimentos de seus integrantes, estimula a participação e o relacionamento na construção de um novo estágio do conhecimento corporativo. (Gespol – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 57)

Podemos perceber que a Instituição busca constantemente novas alternativas, com o apoio da tecnologia e de seus membros para a melhoria de seus sistemas, garantindo maior eficiência e eficácia em todas as suas atividades que envolvam a área administrativa e, principalmente, as de policiamento ostensivo e preservação da ordem pública.

#### 4.3.10 Gestão Operacional

A Polícia Militar do Estado de São Paulo tem como principal objetivo oferecer um serviço de qualidade ao cidadão, seu maior cliente, seja na zona urbana, rural ou rodovias. Para que isso ocorra de maneira adequada, a Gestão Operacional foi encarregada de padronizar os atendimentos oferecidos pela Instituição, ou seja, todas as ações são realizadas da mesma maneira, seguindo um padrão. Assim, foi criado o NORSOP – Normas para o Sistema Operacional de Policiamento. Esse sistema, aliado à tecnologia e inteligência policial, permite que as patrulhas sejam designadas em locais estratégicos que demandam mais atenção. Além disso, quando alguma ação não é realizada como o planejado ou não obtém o resultado almejado, há uma investigação que aponta o erro para que este seja corrigido. Esse procedimento é denominado PTAC – Procedimento Técnico de Análise de Conduta Operacional.

São várias as operações que a PMESP desenvolve para a prevenção e luta contra atos ilícitos, como por exemplo, a Operação Direção Segura, que visa orientar e fiscalizar condutores de veículos priorizando a segurança no trânsito; a Operação Atividade Delegada, cuja remuneração aos policiais é feita pelo município que firma parceria com a Instituição visando empregar policiais voluntários em seu dia de folga em locais de mais necessidade para apoio e segurança à comunidade, entre outras.

A PMESP também atua em projetos de responsabilidade social como forma de prevenção, sendo os principais o PROERD – Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência, o JCC – Jovens Construindo a Cidadania e o RAIIA – Relatório sobre Averiguação de Incidente Administrativa. O PROERD é voltado para crianças de 10 a 12 anos com o intuito de conscientizá-los quanto aos perigos relacionados à violência e ao uso de entorpecentes.

Segundo o Gespol – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 81, o público alvo do JCC “é mais amplo do que o PROERD e está alicerçado na compreensão mútua dos problemas e na busca compartilhada de soluções”, ou seja, abrange além dos alunos, pais e corpo docente em prol da comunidade escolar. Para que os policiais estejam aptos a ministrarem esses dois

projetos é necessário frequentarem cursos específicos oferecidos pela Instituição.

O RAIIA consiste em um relatório feito pela PMESP e encaminhado a outros órgãos públicos contendo informações de locais propícios a ocorrerem atos criminosos que prejudiquem a segurança, tranquilidade ou salubridade pública. (Gespól – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 82)

Observamos que a Polícia Militar se dedica às estratégias operacionais de forma a garantir aos cidadãos um bom e mais correto possível atendimento para satisfazê-los totalmente.

#### **4.3.11 Gestão da Comunicação Social**

O SISCO – Sistema de Comunicação Social da PMESP – é uma ferramenta utilizada pela Gestão da Comunicação Social a fim de promover uma interação entre a Instituição e seu público interno e externo, utilizando os órgãos de imprensa e redes sociais para disseminar entre eles suas ações positivas, garantindo-lhes uma boa imagem.

Segundo o Gespol – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 88:

A Gestão de Comunicação Social tem como missão essencial, em seu ciclo gerencial, divulgar os serviços e os trabalhos positivos, em todos os meios e oportunidades disponíveis. Para tanto, executa minucioso trabalho de atendimento à mídia, elaborando notas de imprensas e respondendo às suas solicitações, mantendo para esse fim um serviço 24 horas de sala de imprensa.

Para divulgar qualquer informação, a PMESP segue normas que preservam a imagem e a honra tanto das pessoas quanto da organização. Além disso, para benefício da comunidade, a Instituição promove ações sociais, projetos e

programas, como o PROERD, JCC e RAlIA, que fazem parte do Balanço Social da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

#### **4.3.12 Sistema de Controle**

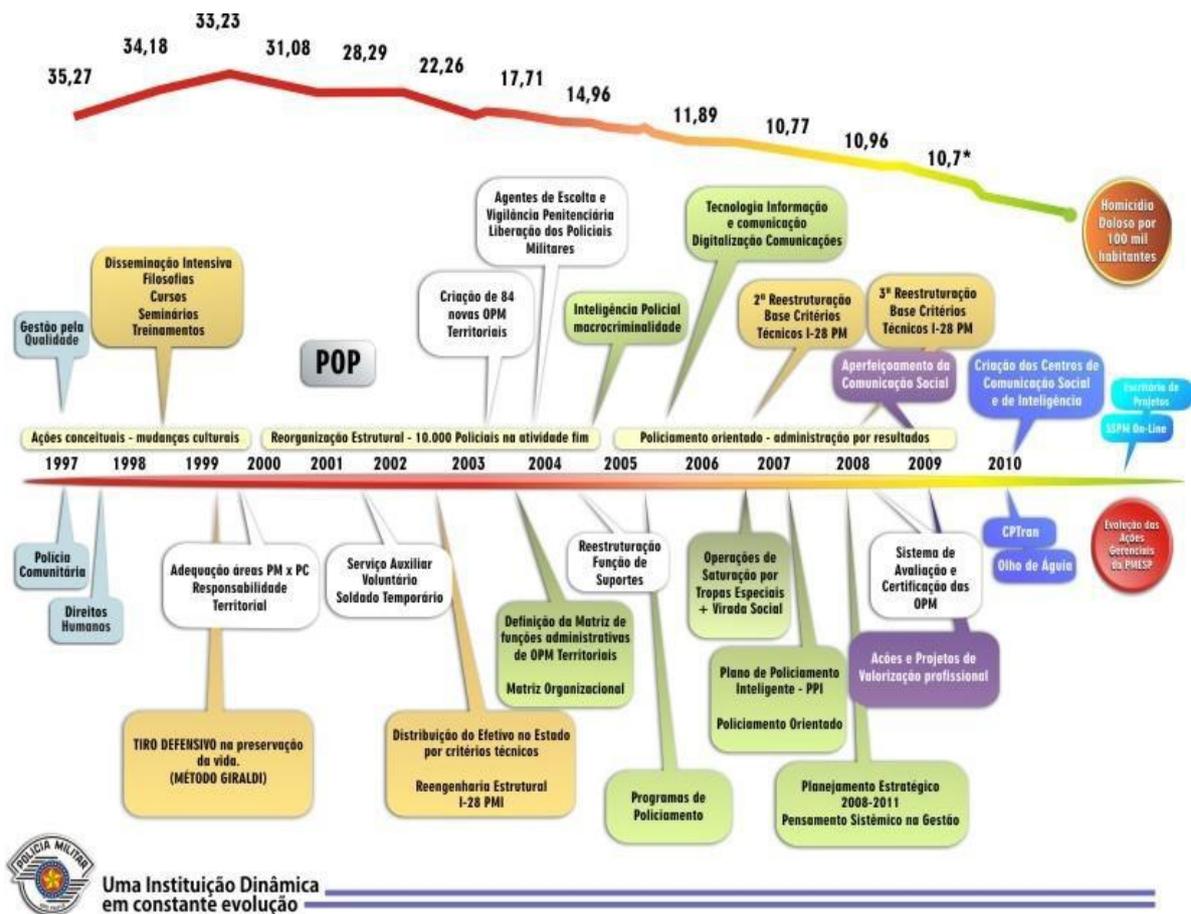
A PMESP possui um Sistema de Controle, disponível na Intranet, cuja função é auxiliar todos os gestores a alcançarem as metas traçadas para cada estratégia aplicada em busca da qualidade.

Segundo o Gespol – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 96 “o Sistema adota a técnica de alertas para que os gestores possam processar, a tempo, medidas corretivas para alcance das metas e desafios que foram estabelecidas previamente, num processo de discussão institucional”. Desta forma, observamos que o Sistema de Controle também é uma ferramenta que permite analisar se as estratégias estão no caminho correto ou se é necessário revê-las para que se obtenha o resultado esperado.

#### **4.4 RESULTADOS ALCANÇADOS**

Ao longo desses anos em busca da qualidade, diversas unidades da Polícia Militar do Estado de São Paulo, pelo reconhecimento de seus desempenhos, receberam premiações e certificações, como o PPQG, PPMQ, PNQ, ISO, Prêmio Banas de Gestão e Prêmio Governador Mário Covas. Todos eles incentivam as empresas a promoverem práticas de gestão que beneficiem seus clientes.

Além disso, e o mais importante, a Instituição logrou uma redução considerável dos índices de criminalidades no Estado de São Paulo, como por exemplo, o de homicídio doloso, conforme mostra a Figura 5:



**Figura 5: Evolução das Ações Gerenciais da PMESP (Gespól – Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2010, p. 101)**

A Figura 5 representa a trajetória da Polícia Militar desde que começou a se preocupar com sua gestão. Observamos principalmente, que a partir de 1999 até 2010, o número de homicídios dolosos reduziu significativamente.

Sabe-se que é necessário reduzir muito mais esses índices, porém, são resultados que revelam a importância da Gestão pela Qualidade, que só tem a beneficiar as empresas e os cidadãos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho mostrou a evolução da Gestão da Qualidade e o quanto ela é fundamental para que todas as empresas, sejam elas privadas ou públicas independentemente de seu porte ou ramo, se posicionem no mercado de forma competitiva garantindo qualidade em seu atendimento e produto e/ou serviço, fidelizando, assim, seus clientes. Para auxiliá-las no processo de busca pela excelência, atualmente existem modelos que oferecem passo a passo os requisitos e critérios que elas devem seguir para melhorar sua gestão. Órgãos sem fins lucrativos como a FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) e GESPÚBLICA (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização) dão o suporte necessário para compreensão e aplicação desses métodos, além de avaliações realizadas por profissionais capazes de dizer o melhor caminho a ser seguido.

Além disso, para motivação e reconhecimento pelo bom desempenho dessas empresas, há a possibilidade de serem premiadas ou certificadas, ganhando mais credibilidade perante o mercado em que atuam.

Foi objetivo deste trabalho também demonstrar que o setor público evoluiu quanto à prestação de serviços oferecidos aos cidadãos, sendo estes os mantenedores dessas empresas. Ainda há muito que melhorar, tanto em relação à burocracia existente quanto à cobrança feita pelos cidadãos por mais transparência, porém, percebemos com bases nas pesquisas realizadas, que a qualidade no setor público melhorou consideravelmente.

Como exemplo de qualidade no setor público, realizamos um estudo sobre a busca pela excelência da Polícia Militar do Estado de São Paulo, que desde 1996 transformou sua gestão em prol de seu efetivo e, principalmente, da comunidade paulista com a criação da Polícia Comunitária, Direitos Humanos e Gestão pela Qualidade, integrantes do Suporte Doutrinário, voltado a conscientizar todos os policiais militares da importância do respeito ao próximo. A Instituição, ao filiar-se à FNQ, tornou-se a única empresa da área de segurança pública a adotar o MEG® - Modelo de Excelência de Gestão, e para demonstrar sua visão sistêmica de gestão,

elaborou o GESPOL - Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Como resultado dessas iniciativas, a Instituição logrou êxito quanto à redução do índice de criminalidade do Estado. É evidente que há muitas ações a serem realizadas pela Polícia Militar e por outros órgãos públicos para garantir mais segurança aos cidadãos, mas percebemos que a sua busca pela qualidade é constante e eficaz.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Marly Monteiro. PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teorias e Casos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

FRANÇA, Fábio. FREITAS, Sidnéia Gomes. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, **Cadernos Rumo à Excelência®**: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência). Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1300823597.7285A.pdf>>. Acesso em: 06 jan.2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, FNQ. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 18 jan.2013.

GESPOL, **Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. 2 ed. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2010.

INMETRO, **Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia**. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/o-que-iso.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/o-que-iso.asp)>. Acesso em 31 mai.2013

JUNIOR, Isnard Marshall e outros. **Gestão da Qualidade**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

JURAN, Joseph M. **Juran Planejando para a Qualidade**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1990.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência da Gestão Pública - A Trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LUCINDA, Marco Antonio. **Qualidade: fundamentos e práticas para curso de graduação**. 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.  
MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE GESTÃO. **Carta de Serviços**. 4 ed. Brasília; MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/>> Acesso em: 05 set. 2012.

OLIVEIRA, Otavio J. e outros. **Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning Nacional, 2004.  
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Programa 5S**. São Paulo: QCG - 6ª Seção do Estado-Maior. Disponível em: <<http://www.polmil.sp.gov.br/qttotal/index.htm>>. Acesso em: 31 jul.2012.

SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO. **O programa de melhoria da gestão na SGI**. Disponível em: <<http://www.sgi.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&comp=&show=3752>>. Acesso em: 27 jan.2013.