Campus de São Carlos

**A GESTÃO DA QUALIDADE NA POLÍCIA
MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO:
UM ESTUDO DE CASO**

Denilson Aparecido Pinheiro dos Santos

Orientador: Prof. Dr. Antonio Freitas Rentes

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**ESCOLA DE ENGENHARIA
DE SÃO CARLOS**

DENILSON APARECIDO PINHEIRO DOS SANTOS

A GESTÃO DA QUALIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO: UM ESTUDO DE CASO.

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

DEDALUS - Acervo - EESC

Orientador: Prof. Dr. Antônio Freitas Rentes.

São Carlos

2004

Class.	TEEE EESC
Curr.	5159
Tombo	T274/04
Sysno	1409045

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

S237g

Santos, Denilson Aparecido Pinheiro dos
A gestão da qualidade na Polícia Militar do Estado de
São Paulo : um estudo de caso / Denílson Aparecido
Pinheiro dos Santos. -- São Carlos, 2004.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São
Carlos-Universidade de São Paulo, 2004.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Freitas Rentes.

1. Programa de qualidade. 2. Polícia Militar do Estado
de São Paulo. 3. Resultados. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: **DENILSON APARECIDO PINHEIRO DOS SANTOS**

Dissertação defendida e julgada em 27-08-2004 perante a Comissão Julgadora:

Prof. Associado **ANTONIO FREITAS RENTES (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

aprovado

Prof. Associado **RENATO VAIRO BELHOT**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO

Profa. Dra. **ELZA MARIA GUERRESCHI**
(Fundação Bradesco/FB)

Aprovado

Prof. Doutor **FÁBIO MÜLLER GUERRINI**
Vice-Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção, em exercício

Profa. Titular **MARIA DO CARMO CALIJURI**
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

Dedico este trabalho aos meus pais, Anésio e Elisabeth, pelo eterno incentivo nas minhas conquistas pessoais e acadêmicas e às minhas irmãs, Aline e Fernanda, pela alegria da convivência fraterna.

AGRADECIMENTOS

Ao **Prof. Dr. Antônio Freitas Rentes** por tudo o que possa significar o ato de orientar e pela compreensão em todos os momentos.

Ao **Prof. Dr. Renato Vairo Belhot** pela confiança, força, principalmente pela amizade e por me fazer acreditar que eu poderia crescer intelectualmente.

À **Profa. Dra Elza Maria Guerreschi** pelas contribuições no texto de qualificação, pelo apoio, pela confiança e por mostra-me ao longo da convivência o valor de cada conquista pessoal e profissional.

Ao **Comando da PMESP**, que permitiu e colaborou para o acesso aos documentos e informações.

Ao **Cel. PM Diniz** pelo companheirismo e por viabilizar o desenvolvimento e a conclusão desta etapa acadêmica.

Ao **Ten. Cel. PM Renato Aldarvis** pelo incentivo, pelas contribuições e pelo exemplo de vida.

Ao **1º Ten. PM Átila** pela amizade, pela convivência, pelo incentivo, pela força e pela colaboração direta para que eu pudesse chegar até aqui.

Aos companheiros de Departamento de Apoio Logístico, do 3º Batalhão de Polícia Rodoviária, **Sgt Isaias, Sd Rogério Toquetão, Sd Carioli, Sd Reinaldo, Sd Temp Paulo Carrieri e Sd Temp Sampaio**, pela amizade, por compartilhar as situações cotidianas, pela convivência, pela força em todos os momentos e torcida.

Aos **professores e funcionários** do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção pela convivência, experiência e atenção.

Ao **José Luiz Chiareto** pelo profissionalismo, atenção e, principalmente pela amizade.

A **todos os colegas** do mestrado com os quais tive o privilégio de aprender e conviver.

A **todos** que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

SANTOS, D. A. P. dos. (2004). *A gestão da qualidade na polícia militar do estado de São Paulo: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

Esta dissertação busca identificar e analisar os resultados da implantação do Programa de Qualidade Total da Polícia Militar do Estado de São Paulo/ PMESP, a partir dos anos 90. O estudo pretende ser uma contribuição para uma reflexão sobre as conseqüências da implantação de um Programa de Qualidade em uma organização pública, com objetivos da manutenção da ordem na sociedade. Assim, primeiramente, através de uma breve análise histórica da organização (Polícia Militar) e do conceito de qualidade o autor procura elencar os elementos constitutivos e estruturantes do objeto visando o cotejamento destes na avaliação do Programa de Qualidade da PMESP. Dessa forma, a partir dos documentos e dos questionários preenchidos pelos envolvidos e apoiado nos seguintes princípios da qualidade total: foco no cliente, constância de propósitos, desenvolvimento de recursos humanos, delegação, gerência participativa, melhoria contínua, gerência de processos, garantia da qualidade, disseminação de informações e não aceitação de erros, o trabalho procura mostrar os resultados do Programa de Qualidade da PMESP, na visão dos policiais operacionais.

Palavras-chaves: programa de qualidade; Polícia Militar do Estado de São Paulo; resultados.

ABSTRACT

Santos, D. A. P. dos (2004). Quality Management in the Military Police of São Paulo State: a case study. M.Sc. Dissertation – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

This master dissertation aims identifying and analysing the results of implementation of a Total Quality Program at São Paulo State Military Police (PMESP) from the 1990s. This study intends to contribute to a discussion about the consequences of one implementation of quality program in a public institution, in order to provide a better level of law enforcement in the society. First, through a brief history of the organization (Military Police) and the quality concept, the author collect structuring elements and parameters in order to waluade the PMESP quality program. A questionnaire is developed in order to procede this evaluation, considering the following quality principles: client focus, propose adherence, human resource development, empowerment, participative management. Quality assurance, sharing of information, and zero defects / mistakes. The results of an extensive research among 1273 police officers is presented, showing several pit falls of this quality program implementation.

Key Words ; quality program; São Paulo Estate Military Police; results.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 -	Etapas do trabalho	04
Figura 02 -	Pirâmide do gerenciamento da qualidade	37
Figura 03 -	Pirâmide do gerenciamento da qualidade em correlação ao nível hierárquico da PMESP	52
Figura 04 -	Tempo de serviço considerando a totalidade	58
Figura 05 -	Tempo de serviço – oficiais	58
Figura 06 -	Tempo de serviço – praças	59
Figura 07 -	Atividades desenvolvidas pelos policiais	59
Figura 08 -	Atividades desenvolvidas - oficiais	60
Figura 09 -	Atividades desenvolvidas – praças	60
Figura 10 -	Posto e graduação dos policiais participantes	61
Figura 11 -	Conhecimento sobre o Programa de Qualidade da PMESP - oficiais	61
Figura 12 -	Conhecimento sobre o Programa de Qualidade da PMESP - praças	62
Figura 13 -	Avaliação do gerenciamento da PMESP - oficiais	62
Figura 14 -	Avaliação do gerenciamento da PMESP – praças	63
Figura 15 -	Participação em cursos sobre qualidade total - oficiais	63
Figura 16 -	Participação em cursos sobre qualidade total – praças	64
Figura 17 -	Contribuições do curso de qualidade - oficiais	65
Figura 18 -	Contribuições do curso de qualidade - praças	66
Figura 19 -	Avaliação da aplicabilidade do curso - oficiais	67
Figura 20 -	Avaliação da aplicabilidade do curso – praças	67
Figura 21 -	Comunicação entre oficiais e praças	68
Figura 22 -	Realização de eventos para o cliente externo - oficiais	68
Figura 23 -	Realização de eventos para o cliente externo – praças	69
Figura 24 -	Considerações dos conhecimentos técnicos e experiências - oficiais	69
Figura 25 -	Considerações dos conhecimentos técnicos e experiências – praças	70
Figura 26 -	Participação em tomada de decisão – oficiais	70
Figura 27 -	Participação em tomada de decisão – praças	71
Figura 28 -	Administração de erros – oficiais	72
Figura 29 -	Administração de erros – praças	73
Figura 30 -	Opinião dos participantes na pesquisa sobre o Programa de Qualidade Total na PMESP	79

Figura 31 -	Percepção do Programa de Qualidade – oficiais	80
Figura 32 -	Percepção do Programa de Qualidade – praças	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Ações de qualidade da PMESP	18
Tabela 02 - Diferentes abordagens da TQM	33

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BPM/M	Batalhão de Polícia Militar/ Metropolitana
CAP	Coordenadoria de Análise e Planejamento
CBPM	Cabo da Polícia Militar
Cia	Companhia
CONSEG	Conselho de Segurança
CPAmb	Comando de Policiamento Ambiental
CPC	Comando de Policiamento da Capital
CPChq	Comando de Policiamento de Choque
CPI – (1-7)	Comando de Policiamento do Interior
COM	Comando de Policiamento Metropolitano
CPRv	Comando de Policiamento Rodoviário
CTA	Centro Tecnológico da Aeronáutica
EM	Estado Maior
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMEA	<i>Failure Mode and Effects Analysis</i>
GQ	Gestão de Qualidade
GRPAe	AGrupamento Aéreo
ISO	<i>Internacional Standard Office</i>
ITA	Instituto Tecnológico da Aeronáutica
JUSE	<i>Japanese Union of Scientist and Engineers</i>
NBR	Norma Brasileira
OPM	Organização Policial Militar
PM	Polícia Militar
PMESP	Polícia Militar do Estado de São Paulo
PPQPSP	Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço
PQT	Programa de Qualidade Total
QLF	<i>Quality Loss Function</i>
SDPM	Soldado da Polícia Militar
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

SGTPM	Sargento da Policia Militar
SSP	Secretaria de Segurança Pública
SubTen PM	SubTenente da Policia Militar
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
UBQ	União Brasileira da Qualidade

SUMÁRIO

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
1 INTRODUÇÃO	01
2 A ORGANIZAÇÃO POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO	07
2.1 Síntese histórica	07
2.2 O papel da Polícia Militar	09
2.3 A visão contextual da Polícia Militar do Estado de São Paulo	10
2.4 O Programa de Qualidade da Polícia Militar do Estado de São Paulo	13
2.4.1 Fases do processo de implantação do Programa de Qualidade	17
2.4.2 Ações do Programa de Qualidade na PMESP	20
2.4.2.1 Indicadores de qualidade e produtividade	20
2.4.2.2 Avaliação de desempenho	21
2.4.2.3 Estágio de sensibilização ao efetivo	22
3 CONCEITUANDO QUALIDADE E AS MUDANÇAS NO CONTEXTO ECONÔMICO-POLÍTICO E ORGANIZACIONAL DOS ANOS 90	23
3.1 Conceituação de qualidade	23
3.2 Evolução histórica	26
3.3 As vertentes da qualidade	30
3.4 Gestão da Qualidade Total	34
3.5 As ferramentas da qualidade	37
3.5.1 Ferramentas estatísticas	38
3.5.2 Ferramentas organizacionais	39
3.6 Contextualização e a necessidade de maior qualidade na PMESP	42
4 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE DA PMESP	48
4.1 Descrição da pesquisa	48
4.1.1 Definição da amostra	50

4.2 Metodologia da pesquisa	54
4.3 Resultados da pesquisa	57
4.4 Problemas detectados pela pesquisa	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS	84
5.1 Conclusões	84
5.2 Sugestões para trabalhos futuros	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
APÊNDICE	92
ANEXO A	168
ANEXO B	177

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objeto de investigação o Programa de Qualidade Total implantado na Polícia Militar do Estado de São Paulo/ PMESP, a partir dos anos 90. Sabe-se que a implantação de um Programa de Gestão da Qualidade leva tempo, por envolver o comportamento das pessoas; portanto, não se pode esperar resultados a curto prazo, pois o processo é gradual e crescente. A qualidade não acontece por conta própria, para isso deve ocorrer o envolvimento de pessoas em seu processo, se continuamente estimulado, os resultados poderão ser favoráveis. Assim, se o envolvimento dos níveis gerencial e operacional são básicos para o Programa, o da alta administração é crucial para a sustentação e o sucesso.

O interesse pela temática deriva de preocupações e questionamentos que percorreram a trajetória do autor durante os estudos na graduação¹ e que se ampliaram no Mestrado. A Polícia Militar do Estado de São Paulo tem provocado o interesse, primeiramente, pela necessidade de se compreender como as instituições públicas se organizam num novo contexto em que flexibilidade, qualidade, integração e gestão participativa aparecem como palavras-chave, no que diz respeito à organização produtiva associada às novas tecnologias. A flexibilização significa uma maior capacidade de adaptação às demandas de mercado, não só quanto às inovações tecnológicas (microeletrônica) do processo produtivo, mas também às relações de poder

¹ SANTOS, D.A.P. dos. 1999, 5S: o alicerce da qualidade total. Monografia (Graduação em Administração) – Centro de Ensino Superior de São Carlos/ SP. O estudo procura mostrar que a implantação do Programa 5s está diretamente relacionada à redução de custos e ao aumento da produtividade. O objetivo foi demonstrar que este Programa envolve mudanças comportamentais, portanto, refere-se a pessoas. E mudanças comportamentais exigem alto esforço, dedicação e perseverança, e isto tem que vir do topo da organização. A análise foi feita a partir de alguns casos reais de organizações nacionais, disponíveis na literatura corrente.

das organizações e do mercado. Logo, o processo de produção flexível não se caracteriza apenas pelas mudanças no sistema de produção e gerenciamento empresarial. E, em segundo lugar, pela prática profissional junto a essa instituição, no nível operacional, que decorre do envolvimento direto ao Programa de Gestão Contemporânea da Qualidade em andamento.

Assim, procurando ampliar os conhecimentos sobre a temática da qualidade, esta pesquisa caminhou na direção de buscar compreender o processo de implantação do Programa de Qualidade na Polícia Militar do Estado de São Paulo e suas conseqüências. Entende-se que o objeto de estudo escolhido, analisado através dos documentos e de questionários preenchidos pelos envolvidos, apresenta relevância dada à importância desempenhada pela temática na realidade brasileira contemporânea.

Convém esclarecer que este trabalho não tem a pretensão de esgotar toda a problemática relativa à implantação do Gerenciamento da Qualidade, no que tange à Organização da Polícia Militar do Estado de São Paulo. O estudo pretende ser uma contribuição para uma reflexão sobre as conseqüências da implantação de um Programa numa organização pública, com objetivos da manutenção da ordem na sociedade.

O processo de reestruturação do capitalismo mundial e as transformações nas bases produtivas não só afetou os meios, as condições e as relações de trabalho, como também procurou dar uma nova significação às instituições públicas, no caso a Polícia Militar do Estado de São Paulo. A partir deste momento, essa instituição tem adotado estratégias e políticas que buscam atender as novas exigências da sociedade.

Dessa forma, partindo-se do conhecimento acumulado historicamente em relação ao conceito de qualidade foi possível apresentar a hipótese de que o Programa de Qualidade, implantado nos anos 90, na PMESP inviabiliza-se, tendo em vista as características organizacionais, estruturais e históricas dessa instituição. Assim, através do cotejamento entre os dados coletados junto aos envolvidos (questionários) e os

documentos fornecidos pela PMESP, pode-se dizer que esse Programa tem apresentado mudanças e avanços na qualidade dos serviços prestados pela instituição, porém sem grandes expressões, pois se percebe um não comprometimento com o programa no nível operacional e que existe uma divergência entre os níveis hierárquicos (oficiais e praças) da Polícia Militar.

Neste sentido, esta pesquisa teve por objetivo verificar o quanto o contingente operacional da PMESP absorveu a filosofia de gestão de qualidade implantada a partir dos anos 90, demonstrando as divergências dos resultados entre os níveis hierárquicos (Oficiais e Praças), para isso, foi elaborado uma coleta de dados junto à PMESP através de documentos, buscando enfatizar a implantação do Programa de Qualidade, traçando um panorama geral da constituição histórica e da finalidade dessa instituição,

Convém esclarecer que o presente trabalho não se caracteriza como um registro longo e minucioso de dados referentes à implantação de um Programa de Qualidade em um determinado grupo social. Procura-se enfatizar a observação e análise cuidadosa de elementos estruturais presentes no Programa de Qualidade da Polícia Militar do Estado de São Paulo, que acabam por interferir direta ou indiretamente no desempenho das funções dos envolvidos. Dessa forma, pode-se dizer que esta pesquisa se aproxima do método denominado “estudo de caso”. A figura 01 sintetiza os procedimentos adotados.

FIGURA 01: ETAPAS DO TRABALHO

Para atingir o objetivo dessa pesquisa, propõe-se a seguinte estrutura. O **capítulo 2, A organização Polícia Militar do Estado de São Paulo**, apresenta um breve histórico sobre a Polícia Militar do Estado de São Paulo, buscando enfatizar a implantação do Programa de Qualidade nos anos 90. O objetivo deste capítulo é o de traçar um panorama geral da constituição histórica e a finalidade dessa instituição, em segundo lugar, busca-se caracterizar a implantação do Programa de Qualidade e seus

resultados. Algumas fontes secundárias são utilizadas para dar sustentação à hipótese da pesquisa.

O **capítulo 3, Conceituando qualidade e as mudanças no contexto econômico-político e organizacional dos anos 90**, procura conceituar qualidade ao longo dos anos, destacando as idéias dos principais autores e a ampliação do conceito no que se refere à avaliação de desempenho. Ainda, realiza a discussão sobre o contexto sócio-econômico dos anos 90 e as relações de produção. Esse capítulo tem por objetivo apresentar elementos estruturantes e conceituais que servirão de subsídios para a análise e compreensão do Programa de Qualidade da Polícia Militar do Estado de São Paulo e para o encaminhamento das conclusões desse trabalho.

No **capítulo 4, Avaliação do Programa de Qualidade da PMESP**, são apresentados a metodologia, os resultados da pesquisa e a análise tendo em vista os dados dos capítulos anteriores. Assim, o objetivo não é a simples apresentação dos resultados, mas sim procura-se estabelecer uma relação entre todas as informações descritas ao longo do texto.

Analisando as fontes primárias da pesquisa, constata-se que o contingente operacional reconhece que o Programa de Qualidade da PMESP tem promovido modificações no desenvolvimento das rotinas institucionais, porém sente-se, por parte do operacional, a necessidade de aprimoramento do programa, principalmente, no aspecto relacionamento interpessoal da alta administração com este.

Finalmente, no **capítulo 5, Considerações finais**, é realizada uma síntese dos principais resultados desta pesquisa e apresentadas as possibilidades de trabalhos futuros.

Na bibliografia são apresentadas as obras citadas no corpo da dissertação, incluindo algumas fontes primárias. Sendo, num segundo momento, agregadas as fontes coletadas no percurso da pesquisa, que foram citadas ou não no trabalho.

Nos anexos encontram-se o Decreto nº 40.536/95, que institui o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público do Estado de São Paulo, a Diretriz nº PM6 001/96 e as planilhas de tabulação do questionário aplicado.

2 A ORGANIZAÇÃO POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

2.1 Síntese histórica

As origens da Polícia Militar, no Brasil, remontam ao período colonial. Portugal, logo após o descobrimento, não demonstrou interesse imediato pela nova terra acrescentada aos seus domínios, a preocupação com a proteção surgiu em razão das constantes invasões e incursões de estrangeiros, principalmente, dos franceses.

As primeiras expedições se destinavam muito mais a patrulhar o litoral do que propriamente a colonizar. No entanto, foram instaladas feitorias ao longo da costa, deixando colonos para garantir a posse por Portugal. Esses colonos exerciam um papel múltiplo, eram lavradores, membros de uma força de defesa e polícias.

A primeira tropa organizada de que se tem notícia foi armada em São Vicente (em 1542) e sua missão era expulsar uma força espanhola, que ameaçava a capitania. Posteriormente passaram a existir três linhas de tropas na colônia: a primeira que era paga, e tinha por finalidade a defesa externa; a segunda também paga, que tinha a incumbência da segurança interna, ou de polícia e a terceira, constante de voluntários, que serviam para suprir falhas das duas anteriores em efetivos. As três eram compostas por cidadãos que, quando não necessários seus préstimos para a segurança interna ou externa, exerciam suas atividades usuais: em lavradores, comerciantes e professores.

Se através da missão colonizadora de Martim Afonso de Souza a organização policial arrisca o primeiro passo, se mediante experiência temporã de um arremedo de regime feudal tem semente a tropa miliciana, com TOMÉ DE SOUZA a força militar de 1ª Linha tem começo no país, representada no contingente de 600

homens que desembarcam na Bahia com o 1º Governador Geral. Ainda em 1775 instituem-se os corpos de ordenanças, que correspondem na ordem militar a tropas de 3ª linha, e a um sossegado abrigo aos que anseiam por eximir-se do recrutamento feroz para compor as tropas de 1ª linha ou das milícias, àquelas reservar-se-ão papel dominante no governo militar e policial do município.

Tropas de 1ª Linha são soldados profissionais pagos;

Tropas de 2ª Linha são as Auxiliares, também chamadas de milícias;

Tropas de 3ª Linha são as Ordenanças (SOUZA, 2002).

Observa-se que durante todo o período colonial, embora houvesse essa divisão em “linhas”, não havia diferenças estruturais entre tropas de defesa externa e de manutenção da ordem interna. As constantes guerras com as colônias espanholas, que se estenderam até depois das respectivas independências, e a pacata vida da colônia antes e depois do vice reinado, convidavam ao uso indiscriminado dos militares, ora em ações internas (raras), ora em ações externas, estas mais freqüentes.

Até o início do século XIX as tropas de segunda e terceira linha exerciam o papel de polícia na capitania de São Paulo. Havia unidades, particularmente, bem treinadas e bem uniformizadas, chegando a despertar admiração dos reis que por aqui passaram. Durante o século XIX, a corporação policial recebeu várias denominações: Corpo de Municipais Permanentes, Corpo de Municipais Provisórios, Guarda de Polícia, Brigada Policial; Força Policial e, finalmente, Força Pública, no século XX.

Em 15 de dezembro de 1831 foi criada, pelo Presidente do Conselho da Província de São Paulo, Brigadeiro Rafael Tobias de Aguiar, a Polícia Militar conforme se apresenta nos dias atuais.

No século XX, a Força Pública interveio nas situações extremas em que a ordem foi quebrada, sempre a serviço da população e do Poder Constituído. Esteve ainda, a Milícia nas Revoluções que marcaram o fim da chamada "República Velha" e na famosa "Clarínada" de 1932. Ainda, esteve presente na Segunda Guerra Mundial, não só na segurança de nossas fronteiras, mas também nos campos da Europa, onde a Polícia do Exército foi formada com efetivos da Guarda Civil, corpo policial criado em

função da Força Pública(1926) e a ela incorporado em 1970 para formar a atual Polícia Militar do Estado de São Paulo.

2.2 O papel da Polícia Militar

Para uma descrição do papel da polícia militar é preciso destacar o que estabelece a legislação brasileira.

Observa-se no capítulo III da Constituição Federal (1988), no artigo 144, que a “segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, incumbe-se da preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, e que seria exercida, dentre outros órgãos, pela Polícia Militar”. No mesmo capítulo, atribui-se à Polícia Militar as tarefas de prevenção e manutenção da ordem pública, ainda, competem aos Corpos de Bombeiros, que no caso de São Paulo é a própria Polícia Militar, as atribuições que seriam definidas em lei, além da missão de Defesa Civil.

O artigo 139, da Constituição Estadual, absorve o texto da Carta Magna e esclarece que “a segurança pública em São Paulo seria exercida pela Polícia Militar, seu Corpo de Bombeiros e a Polícia Civil”.

O Decreto Lei nº 667/69, que organizou as Polícias Militares e está vigorando até os nossos dias, estabelece as atividades que seriam exercidas pelas Polícias Militares nos respectivos territórios dos seus Estados, e com exclusividade. São elas:

- policiamento ostensivo fardado;
- policiamento preventivo em locais de possível perturbação da ordem;
- repressão a atos de perturbação da ordem, precedendo o emprego das Forças Armadas;
- atendimento à convocação e mobilização do Governo federal, em caso de guerra externa, ou grave perturbação da ordem.

Finalmente, na Lei Estadual 616/74, que organizou a Polícia Militar do Estado de São Paulo, encontram-se os serviços que devem ser executados por essa organização,

sendo inclusive enumerados os vários tipos de atividades realizadas em policiamento ostensivo:

- policiamento ostensivo urbano e rural;
- policiamento de trânsito;
- policiamento fluvial e lacustre;
- policiamento rádio patrulha terrestre e aérea;
- policiamento rodoviário, nas rodovias estaduais e municipais;
- policiamento em recinto fechado de frequência pública;
- policiamento em repartições públicas;
- policiamento florestal e dos mananciais;
- policiamento em locais e recintos fechados destinados à prática de desportos ou diversões públicas;
- policiamento na segurança externa dos estabelecimentos penais.

Ainda foi atribuído à Polícia Militar, através do seu Corpo de Bombeiros, a competência para executar os serviços de prevenção e extinção de incêndios, salvamento de vidas humanas e patrimônio, além de busca e salvamento em calamidades públicas.

Em resumo, pode-se dizer que a Organização Polícia Militar existe para prestar serviços certos e determinados para a população do Estado de São Paulo. Entretanto, não se pode deixar de manifestar a impressão de que a tendência das organizações contemporâneas é a especialização e não a generalidade, visto que o papel de “ferramenta faz tudo” divide e enfraquece. Isto deve ser alvo de um estudo específico para se poder ajuizar com propriedade se essa multiplicidade de atividades da Polícia Militar concorre para o seu fortalecimento ou vulnerabilidade como Instituição.

2.3. Visão contextual da Polícia Militar do Estado de São Paulo

A Polícia Militar do Estado de São Paulo segue o modelo cartesiano de estruturação, com padrão vertical de subordinação administrativa entre os órgãos, e com a adoção do *staff* de assessoramento denominado Estado Maior, com seis

segmentos técnicos interdependentes, classificados pela natureza técnica do assessoramento prestado. Esse modelo administrativo é próprio das organizações militares e tem sofrido as várias influências das escolas administrativas, que despontaram, especialmente, no final do século passado e no presente.

Para ALDARVIS (1997),

O padrão vertical nunca sofreu quebra de continuidade, ainda que inexistisse formalmente, pois que sua criação só veio a ocorrer no século XIX com a teoria da organização de Fayol, desde os primórdios do sistema militar na “Velha Roma”, devido à necessidade de uma relação hierárquica rígida, os militares têm mantido uma relação de cima para baixo em sua estrutura, assegurando efetividade na missão e cumprimento de metas organizacionais, usando o expediente de normatização e regulamentação prévia às condutas, e decisão centrada na pessoa do comandante. A administração da estrutura é que foi sendo influenciada, e desse modo, escolas múltiplas fizeram-se marcar no sistema militar.

Pelo que foi relatado até aqui, pode-se dizer que na Antigüidade, a classe militar era tida com realce na sociedade. A administração dos exércitos era empiricamente centrada na pessoa dos imperadores ou reis, variando a eficiência da organização na sabedoria do líder, o qual sofria influências religiosas marcantes. Muitos foram os séculos que caracterizaram as organizações militares por esse tipo de administração, mas há de se frisar que muitas técnicas administrativas, mesmo que isoladas, tiveram seu início junto aos militares, vez que o estar em constante estado de guerra, foi trazendo a necessidade de melhor planejar as ações, melhorar a logística, criar mecanismos de estímulo aos soldados, divisão de funções, e outras que apareciam da necessidade da própria sobrevivência da nação defendida pelos exércitos.

O modo de produção de bens e serviços seguia o precoce modelo industrial iniciado na Inglaterra com a Revolução Industrial, não valorizando a mão de obra, nem a qualidade do que se produzia. Os serviços, como sempre, seguiam por consequência o modelo industrial, e assim, o cliente não era visto como prioridade.

Despontava nos Estados Unidos o modo científico de administrar procurando o máximo de eficiência do empregado. Tais princípios denominado Método Taylor de Administração chegaram ao país e, também, à Força Pública. Coadunado com o ideal

organizacional que sempre caracterizou a Instituição, o método atendia os anseios na medida em que tirava de cada um o melhor que fosse possível oferecer, e assim foi adotado, mesmo que inconscientemente.

Contudo, o referido método apesar de criar princípios técnicos úteis, considerava o homem como uma verdadeira máquina, não lhe permitia a participação além do desempenho da modesta tarefa que lhe era atribuída. Assim, por força de reação dos operários e sindicatos, teorias humanistas de administração, estudos dos fatores de motivação e participação dos integrantes das organizações, inauguraram seu espaço.

Para Oliver SHELDON *apud* MERGGINSON (1996, p.63), o cenário do trabalho era fundamental para a consecução dos objetivos da administração. Ele enunciou que uma organização produtiva tinha uma alma e que a administração, mais do que bem gerir os negócios, tem uma responsabilidade social.

Outras teorias como a de HAWTHORNE, que valorizou a motivação como fator fundamental ao sucesso organizacional; a de MARY PARKER FOLLET, que aplicou princípios da psicologia na indústria, serviços e ao governo; a teoria de BERNARD, que enfatizou a comunicação como um meio importante para realizar metas grupais e outros, também trouxe contribuições para a evolução da forma como as organizações foram administradas.

A Polícia Militar do Estado de São Paulo adotou um perfil centrado na produção, até o final do século passado, quando o aumento da população, o crescimento econômico do Estado, bem como a adoção de políticas democráticas fizeram com que esse perfil fosse mudado. A Força Pública do Estado de São Paulo teve a população como seu cliente.

2.4 O Programa de Qualidade da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

No final dos anos 80 e início dos 90 ocorrem mudanças estruturais no modo de produção e, conseqüentemente, nas organizações, que até os anos 50 existiam em razão delas mesmas. Em função dessas mudanças, muitos estudos são desenvolvidos com o objetivo de adequação da visão organizacional ao novo contexto. Nesse sentido, destacam-se as idéias de Deming, que coloca o cliente como foco da produção; o cliente é todo aquele participante ou beneficiado de qualquer processo integrante da organização.

Nesse sentido, a Marinha de Guerra do Brasil, através do Estado Maior da Armada, produziu e encaminhou para todas as organizações militares o Manual de Gestão pela Qualidade Total, que além de conhecimentos técnicos estabeleceu o organograma da Gestão pela Qualidade Total na Marinha abrangendo todas as Organizações Militares. (OLIVEIRA, 1996, 91).

Segundo os documentos oficiais da Polícia Militar, os resultados dos inúmeros projetos desenvolvidos na marinha têm sido animadores quer na área administrativa, onde se otimizou os recursos financeiros, aumentou-se a eficiência, quer na área operacional, envolvendo comandos navais em projetos de aperfeiçoamento de métodos e processos operacionais.

Também, na Força Aérea Brasileira, foram implantados programas de qualidade destacando-se o Centro tecnológico da Aeronáutica (CTA) e o Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), com programas avançados tanto na área de tecnologia como na área operacional.

O Exército Brasileiro envolveu-se com a Gestão pela Qualidade Total de tal forma que criou, no Instituto Militar de Engenharia, um curso de pós-graduação em qualidade total para seus oficiais. Neste curso o aluno deve apresentar um projeto experimental. Cita-se o trabalho elaborado pelo Major Barroso Magno que desenvolveu

um projeto para o Batalhão de Manutenção da Aviação do Exército, órgão do Comando da Aviação do Exército sediado na cidade de Taubaté, São Paulo.(MAGNO, 1996).

No caso da Polícia Militar do Estado de São Paulo, há um reconhecimento da importância dos integrantes da sociedade como um todo no papel da organização, e isto tem sido traduzido por alguns fatos concretos: a criação dos Conselhos Comunitários de Segurança (1985), que trouxe oportunidade para que as pessoas pudessem manifestar seu contentamento ou não com o desempenho da polícia e, ainda, expressarem suas necessidades; do Projeto de Radio Patrulhamento Padrão (1989) que buscou a excelência dos serviços prestados pela corporação; os inúmeros Projetos de Relações Públicas e, por último, a adesão da Gestão pela Qualidade Total criando estrutura na 6ª Seção do Estado Maior da Corporação para coordenar a atividade.

Segundo NETO (1992), em 11 de fevereiro de 1992, o Grupo de Trabalho nomeado pelo Comando Geral da Corporação expôs trabalho intitulado “Ensaio para a Mudança Estrutural”, que visava encontrar saídas para o que entenderam ser um envelhecimento organizacional, fator produtor do isolamento da corporação como segmento social. O Grupo apresentou dados que revelaram que as organizações policiais haviam atingido a exaustão diante de uma crescente e complexa demanda das necessidades públicas de segurança, e entendiam que a saída era a mudança da estrutura administrativa da Polícia Militar.

No mesmo período, a Empresa de Consultoria Mc Kinsey & Co realizou um diagnóstico do Sistema de Segurança e da Organização da Polícia Militar no Estado de São Paulo, e no seu relatório final, colocou que o grande propósito daquele trabalho era o de oferecer substrato para que se pudesse resgatar o orgulho do Policial Militar em pertencer à Corporação.

Alguns trechos desse relatório demonstram esta afirmativa,

Encontramos gente repleta de contradições que procurou esta carreira por buscar estabilidade e encontrou uma atividade repleta de riscos; que reclama, com razão de

seus salários, mas que pretende se dedicar a outra atividade e detesta ser obrigado a fazer atividades extras para garantir sua sobrevivência; que tem por função primordial cuidar da segurança de todas as famílias e às vezes passa dias sem ver a sua própria. Gente cheia de ansiedades, frustrações, alguma revolta, muita descrença.

Em outro momento,

(...) O primeiro, diz respeito à PM enquanto Instituição. Tratasse de serviço público, com todas as mazelas e defeitos do serviço público, como lentidão, o gigantismo, a burocracia, a falta de credibilidade, a não obrigatoriedade de eficiência. Por outro lado lida com um assunto que não permite vacilações - a segurança - que além de fundamental no entender da comunidade, tem forte apelo político. Além disso, tem a desvantagem de ser uma instituição de formação militar, com todas as conotações de rigidez, disciplina e hierarquia que a acompanham - uma postura que não admite questionamentos ou discussões.

Por fim, concluíram que era possível o resgate da imagem da Corporação através de projeto de comunicação social e valorização do ser humano na formação profissional e junto à sua família. (MC KINSEY, 1994, p.2-18).

Assim, foi desenvolvido um projeto de comunicação social e uma reestruturação administrativa, que aboliu o Estado Maior como órgão de assessoramento e criou-se as Coordenadorias, as quais pretendiam absorver as funções do EM (Estado Maior). Pelos documentos e estudos realizados, verifica-se que num curto espaço de tempo a ineficácia de tal medida, voltando-se ao *status* anterior. Vale destacar que o estudo da auditoria de opinião recomendou a não preservação da estrutura organizacional.

Convém ressaltar aqui a importância do Grupo de Trabalho por haver comprovado a necessidade de mudança e ao estudo da Mc Kinsey & Co, pois a partir desse momento foi desencadeado o descompasso que já existia aquela época entre a demanda dos problemas de polícia e o que era oferecido pela organização para a solução dos problemas de segurança pública.

No relatório do Grupo de Trabalho são contestados os valores clássicos da estrutura militar, destacando que o problema subsistiu aos nossos dias, e de forma agravada. Assim, afirma que é preciso uma mudança que simplesmente ligue a

organização com seus clientes e envolva todos os seus integrantes com este propósito: “o cliente em primeiro lugar”.

Logrou o trabalho criar a adesão por parte daquele comando, que no reconhecimento da necessidade de modernização para aquela Organização Militar, encontrou na Gestão pela Qualidade Total os instrumentos necessários para a consecução de tais objetivos. Temos notícia de que são muitos os segmentos e unidades do Exército Brasileiro envolvidos com projetos de qualidade. (ALDARVIS, 1997).

Houve interações de vários sistemas administrativos, desde a inspiração inicial de atender à necessidade do cliente, até a utilização de ferramentas de controle estatístico, como: avaliação de desempenho, gestão participativa, disseminação de informações, delegação, controle da qualidade do serviço prestado, melhoria dos processos, aperfeiçoamento contínuo, para se obter uma proposta de ter como questão central à qualidade.

O decreto nº 40.536/95 (ANEXO A) instituiu o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público do Estado de São Paulo - PPQPSP, que tem por objetivo propiciar ao cidadão o atendimento eficaz de suas necessidades, por meio de um processo de melhoria contínua e permanente dos serviços públicos.

De acordo com o que estabelece o decreto da Polícia Militar do Estado de São Paulo iniciou suas atividades na qualidade total, na 6ª Seção do Estado Maior. Foi emitida a **Diretriz nº PM6-001/96** (ANEXO B) que além de dar esclarecimentos e orientações, iniciou um trabalho piloto na 4ª Companhia do 12º Batalhão de Polícia Militar, na área Metropolitana, com idéia central de viabilizar o PQT e torná-lo padrão para essa região.

Iniciando o programa de qualidade por uma unidade piloto, a Polícia Militar, tinha por objetivo:

- a. Criar condições internas para a adaptação da metodologia da gestão da qualidade total à cultura e hierarquia próprias da Polícia Militar;

- b. Estabelecer conselhos, comitês e comissões de implantação do programa de qualidade total nos diversos níveis de OPM; e
- c. Instituir um processo de implantação da Qualidade Total, uma ação mobilizadora para a Corporação em busca da excelência.

2.4.1. Fases do processo de implantação do Programa de Qualidade

Após conceituação do que é o Programa de Qualidade na Corporação, a implantação dividiu-se em três fases, assim descritas na Diretriz Nº PM6-001/96:

1ª Fase:

- a. Desenvolvimento de cursos no SEBRAE para os Oficiais representantes das Diretorias, Grandes Comandos, CPChq e Corregedoria PM, a partir de Mar96;
- b. Estabelecimento de Conselhos, Comitês e Comissões de Gestão da Qualidade para a implantação do PQT;
- c. Conscientização e engajamento do Alto Comando no desenvolvimento do PQT;
- d. Direcionamento das ações (pesquisas, capacitação dos recursos humanos, melhoria dos recursos materiais, etc...) para a 4ª Cia do 12º BPM/M, tendo como metas:
 - conscientização do efetivo em prestar o melhor atendimento visando a satisfação do cliente interno e externo;
 - reduzir ao máximo o evento morte, de civis e de policiais militares, no atendimento de ocorrências em que haja confronto;
 - diminuir e manter em decréscimo o número de ocorrências policiais que compõem o índice de criminalidade da Coordenadoria de Análise e Planejamento -CAP - SSP;
 - aumentar o atendimento de ocorrências policiais não preveníveis pela ação do patrulhamento, minimizando a demanda reprimida, e

- desenvolver plano de marketing divulgando o trabalho da Cia PM visando melhora da imagem e a participação do CONSEG na busca contínua da melhoria da qualidade dos serviços prestados.

2ª Fase:

Exame da missão institucional, da estrutura organizacional e da burocracia visando à agilização dos procedimentos, redução de custos e liberação de efetivos para a área operacional, dentro dos princípios da qualidade.

3ª Fase:

Prosseguimento do PQT avançando com as idéias, conceitos e princípios da qualidade para todo o contingente de oficiais, praças e funcionários civis, tornando-o permanente.

Sintetizando as atividades de implantação do Programa de Qualidade na Polícia Militar do Estado de São Paulo visualiza-se o seguinte cronograma:

TABELA 01 – Ações de qualidade da PMESP	
<i>Ano</i>	<i>Atividades</i>
1996	Implantação do Programa de Qualidade.
1997	1ª edição do sistema de avaliação de desempenho.
1998	1ª edição dos indicadores de qualidade e produtividade.
	1º estágio de facilitadores da qualidade.
	1º curso de gestão da qualidade para capitães e tenentes.
	Inserção da matéria “gestão da qualidade” em todos os currículos.
	1º seminário de qualidade e produtividade da PMESP.
1999	Instituição do plano de metas.
	Criação do sistema de indicadores PM.
	Cursos e estágios de gestão da qualidade para subtenentes e sargentos.
	Sistema de sugestões da PM.
	Palestra, na PM, da então ministra Cláudia Maria Costin, do Mare.
	Participação, com palestra, do encontro nacional da qualidade, na PMMG (Polícia Militar de Minas Gerais).
	Participação, com palestra, do 1º seminário da qualidade na adm. pública, na união brasileira da qualidade – UBQ, em Minas Gerais.
	Participação, com palestra, de mesa redonda sobre avaliação de desempenho policial, na Universidade Federal do Rio de Janeiro.
	Participação de oficiais de outros Estados da federação em cursos de qualidade da PMESP.
	Edição do plano estratégico 2000-2003.

2000	Elaboração do manual de padronização dos serviços na PM (M-13-PM).
	Programa 5s na PM.
	Estágios de qualidade para cabos e soldados.
	Parceria com a Fundação Vanzolini – curso ISO 9000.
	Parceria com a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.
	Participação do seminário “em busca da excelência”.
	Parceria com a Fundação de Desenvolvimento Gerencial – FDG.
	Palestra, na PM, do presidente dos elevadores Atlas Schindler, Dr Plínio Musetti.
	Participação, com estande e palestra, da exposição e seminário “São Paulo, Estado de qualidade”, no Expo Center Norte.
	Participação, do núcleo regional de qualidade do serviço público, do Ministério do Planejamento e Gestão.
	Frequência de delegados de polícia civil em cursos de qualidade PMESP.
	Criação do informativo “Qualidade & Ação”.
2001	Edição dos critérios de avaliação de gestão das organizações policiais militares, com base nos critérios do prêmio nacional da qualidade.
	Reforço do programa 5s, em toda a corporação.
	Sistema de supervisão e padronização dos procedimentos operacionais PM.
	Participação, com palestra, do curso internacional de instrutores, da Cruz Vermelha brasileira.
	Desenvolvimento do curso para formação de auditores da qualidade PMESP.
	Programa de Qualidade da caixa beneficente da polícia militar.
	Frequência de juiz e altos funcionários do TRT/SP no curso de qualidade da PMESP.
	PMESP recebe o “Prêmio Quality”, da internacional <i>quality service</i> .
	Planejamento estratégico da diretoria de saúde.
2002	Centro de Despesas de Pessoal recebe a certificação ISO 9001:2000.
	Evento da 1ª edição do “Prêmio Polícia Militar da Qualidade”.
	Cursos de qualidade para oficiais do quadro de saúde da polícia militar.
	Edição do guia do auditor da PMESP.
	Participação da rede nacional de prêmios da gestão para a excelência.
	Distribuição do cd-rom com o guia de procedimentos operacionais da PMESP.
	Frequência de funcionários do Tribunal de Justiça e da Vara da Fazenda do Estado, em curso de qualidade da PMESP.
	Seminário estadual de gestão da qualidade no serviço policial, com integração das polícias militar e civil.
	Seminários regionais de polícia ostensiva.
	2ª edição do prêmio polícia militar da qualidade.
2003	Frequência de oficiais da Polícia Militar do Mato Grosso, de Alagoas e da Polícia Rodoviária Federal no curso de qualidade da PMESP.
	2º ciclo do prêmio polícia militar da qualidade.
	Diretoria de finanças certificada pela norma ISO-9001:2000.
	Exposição do Programa de Qualidade da PMESP no exterior, focando a participação da iniciativa privada em projetos para a reforma da polícia, evento promovido pelo <i>Vera Institute of Justice</i> , de Nova York.
	Fonte: Disponível em: http:// www.polmil.sp.gov.br/organizacao/unidades/6emppm/evolucao.asp , acesso em 24/04/2004.

As ações desenvolvidas quando da implantação do Programa de Qualidade serão descritas no próximo item.

2.4.2. Ações do Programa de Qualidade na Polícia Militar do Estado de São Paulo

Analisando os documentos, em especial, a Diretriz n. PM6-001/96 observa-se que as ações implementadas pelo Programa de Qualidade na Polícia Militar de São Paulo foram as seguintes.

2.4.2.1. Indicadores de qualidade e produtividade.

Direcionar a organização para a satisfação do cliente (interno/externo) significa entender a qualidade no ponto de vista do cliente. Para que isso ocorresse foram definidos alguns indicadores da qualidade e produtividade para as OPM operacionais dos Órgãos de Execução, que executam o policiamento de área.

1. Quanto aos requisitos da qualidade:

a. Qualidade Intrínseca:

- Indicador de Nível de satisfação do cliente externo, e
- Indicador da Avaliação do atendimento.

b. Custo:

- Custo Homem/Mês.

c. Entrega:

- Indicador do Nível de excelência no atendimento e despacho de ocorrência;
- Indicador do Percentual de ocorrências atendidas com tempo inferior a 10 (dez) minutos para chegada ao local, e
- Indicador de Disponibilidade para o patrulhamento motorizado preventivo.

d. Moral:

- Indicador de Rotatividade (absenteísmo);
- Indicador de Disciplina;

- Indicador de Motivação;
- Indicador do Quociente Emocional, e
- Indicador do Nível de satisfação do cliente interno.

e. Segurança:

- Indicador do Nível de segurança do cliente interno, e
- Nível de segurança do cliente externo (nível de repressão da Instituição Policial).

2. Quanto a produtividade:

- Indicador de Produtividade da repressão imediata;
- Indicador de Produtividade das ocorrências de auxílio e de apoio ao público interno e externo;
- Indicador de Produtividade da prevenção criminal

2.4.2.2. Avaliação de desempenho

Para a avaliação de desempenho foi aplicado aos módulos dos valores de cada um dos índices dos indicadores da qualidade ou produtividade a fórmula do desvio padrão (S) e da média ($\bar{X}$), após, foi apurado o valor da média para cada um desses indicadores e assim defini-se o posicionamento de cada OPM, em relação aos indicadores, classificando-as de seguinte maneira:

- 1) Nível aceitável;
- 2) Nível insatisfatório;
- 3) Nível satisfatório, e
- 4) Nível Excelente.

Representação gráfica dos níveis da avaliação de desempenho.

2.4.2.3. Estágio de sensibilização ao efetivo

Desde 1997, vários cursos têm sido desenvolvidos na Polícia Militar, visando à disseminação dos conceitos da Gestão da Qualidade ao efetivo. Atualmente, em toda OPM existe um profissional técnico nessa área para assessorar em projetos voltados ao aperfeiçoamento administrativo e operacional.

Através dos cursos voltados à Gestão da Qualidade na PMESP, pode-se dizer que:

- 1) Do quadro de efetivo de oficiais, 15% possuem curso de Gestão Contemporânea pela Qualidade com carga de 180 horas;
- 2) Do quadro de efetivo de sargentos, 180 possuem curso de Gestão Contemporânea da Qualidade com carga de 180 horas;
- 3) No efetivo operacional, 100% possuem Estágios de Noções da Qualidade, e
- 4) Todos os cursos da PMESP, têm como disciplina obrigatória a Gestão Contemporânea pela Qualidade.

Verifica-se que a partir dos anos 90, a Polícia Militar do Estado de São Paulo vem adotando Programa de Qualidade visando à melhoria dos serviços prestados. Como o objetivo dessa pesquisa é verificar os resultados desse programa, pretende-se, nos capítulos seguintes, conceituar qualidade e as mudanças no contexto sócio-econômico dos anos 90. E, a partir da apresentação dos dados coletados (nos questionários), encaminhar as conclusões dessa pesquisa.

3 CONCEITUANDO QUALIDADE E AS MUDANÇAS NO CONTEXTO ECONÔMICO-POLÍTICO E ORGANIZACIONAL DOS ANOS 90

Para se compreender as inovações implantadas pela Polícia Militar do Estado de São Paulo, no final dos anos 90, torna-se necessário apresentar neste capítulo, ainda que de maneira breve, a evolução histórica do conceito de qualidade e as mudanças no contexto sócio-econômico dessa década.

Nesse sentido, pretende-se mostrar como o conceito se configurou ao longo dos tempos e no contexto do capitalismo nos anos 90 para, posteriormente, se verificar qual é a concepção de qualidade presente no Programa do Gerenciamento de Qualidade implantado pela Polícia Militar do Estado de São Paulo e o grau de envolvimento do contingente operacional para com este Programa.

3.1 - Conceituação de Qualidade

Muitas das definições de qualidade encontradas são abstratas e com uma certa pretensão de universalidade, geralmente referem-se a produtos, mercado globalizado, processos de produção, novas tecnologias, cliente interno, cliente externo, etc, elementos concretos e produzidos pelo homem sob determinadas condições. Por estas características, o conceito de qualidade tende a ser usado nas diversas esferas da atividade humana.

O termo qualidade na linguagem corrente tem muitas vezes, significados distintos para pessoas diferentes. (...) o termo qualidade é definido como a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.

Existem muitos usos diferentes para o termo qualidade, o que gera muitos equívocos. Dois desses usos são “conformidade com os requisitos” e “grau de excelência”. “Conformidade com os requisitos” conduz as pessoas a argumentar que “qualidade custa menos”, o que, em alguns casos, acontece. Por outro lado, “grau de excelência” implica que, também, em alguns casos, pode acontecer. (NBR ISO 8402, 1994).

A ISO 9000 fornece uma definição simples sobre qualidade, apesar das normas decorrentes do conceito objetivarem se tornar padrão mundial para compradores, fornecedores, etc., no atual mercado internacional globalizado. Segundo esta norma, “qualidade é adequação ao uso. é a conformidade às exigências. É o produto projetado e fabricado para executar apropriadamente a função designada” (NBR ISO 9000, 1993).

O Manual de Controle de Qualidade de GRYNA e JURAN (1991) numa de suas partes, apresenta as “Definições na Literatura” sobre qualidade: “A *American Society for Quality Control* reconhece os significados múltiplos da palavra qualidade. O significado adotado como padrão é a totalidade das características de um produto ou serviço relacionadas com sua habilidade em satisfazer às necessidades implícitas ou declaradas”.

O Glossário da Organização Europeia para o Controle de Qualidade (1981) apresenta a seguinte definição: a totalidade das características de um produto ou serviço relacionados com sua habilidade em satisfazer uma determinada necessidade. No que se refere a produtos manufaturados, é determinada principalmente pela qualidade do projeto e da fabricação.

A Enciclopédia Soviética define qualidade como “o conjunto das propriedades de um produto que determinam sua habilidade em satisfazer às necessidades para as quais ele foi criado”. (JURAN e GRYNA, 1991).

DEMING (1990), apresenta os princípios sobre os quais a Gestão da Qualidade Total está alicerçada; salientando a importância do “Saber Profundo” como sustentação do seu método. O “saber profundo” visto como um sistema é descrito abaixo em quatro partes, cada uma relacionada com as outras:

- Uma visão geral do que é o Sistema
- Elementos de Teoria da Variabilidade
- Elementos de Teoria do Conhecimento
- Elementos de Psicologia

Através desse conceito tornam-se claros os fundamentos da gestão da qualidade, não bastam técnicas do produto ou serviço. Trata-se de uma abordagem sistêmica que envolve estatística, a lógica formal e princípios de psicologia para a motivação intrínseca do trabalhador. A gestão da qualidade pretende tornar-se um sistema de valores que se incorpora no trabalhador a partir do gerenciamento da qualidade. Estas características são mais evidenciadas nessa formulação: “Gestão de Qualidade Total é um conjunto de princípios, ferramentas e procedimentos que fornecem diretrizes tanto para profissionais liberais como para a administração de uma empresa”. (CARR e LITTMAN, 1992, p.3).

O que ocorre é que cada organização possui o seu sentido próprio no tocante a qualidade, assim, muitas são as definições aceitáveis; desde que ela se comprometa em desenvolver suas atividades atreladas a satisfação do cliente, ausência de deficiências e adequação do produto à necessidade que este se propõe satisfazer.

Com a evolução da qualidade partindo dos aspectos de perfeição técnica até atingir visão de satisfação do cliente, primeiramente cabe esclarecer, que clientes são todos aqueles que de alguma forma são afetados por nossos processos ou nossos bens/serviços, assim aparecerão duas categorias:

- Clientes Internos estão todos ligados fisicamente à organização, trabalham em processos distintos e complementares, de modo que, para a realização de sua tarefa com qualidade, é necessário que o processo anterior tenha respeitado os preceitos da qualidade total. Tal sistemática assegura que ao fim do processo produtivo o produto goze do atributo da excelência, pois cada processo afiança o processo anterior.

- Clientes Externos são todas as pessoas não pertencentes à organização, mas que são afetadas por seus produtos (bens ou serviços). Os clientes externos impulsionam a vida da organização. A empresa deve, sobretudo, ter claro quais são os seus clientes e suas necessidades, e dirigir todo seu esforço produtivo para a realização da satisfação dessas necessidades.

Agora se torna mais fácil entender o que os japoneses pretendiam com a afirmação “clientes em primeiro lugar”. Sejam clientes internos ou externos, se cada integrante da organização sentir o desejo de realizar a necessidade do seu cliente dentro do processo produtivo desempenhando seu papel com excelência, estará fechado o ciclo do Controle da Qualidade Total, “controle exercido por todas as pessoas para a satisfação de todas as pessoas”.

3.2 Evolução histórica

O sistema de produção artesanal surgiu no período da Renascença. Neste sistema, o artesão (mestre) detinha o conhecimento de todo o processo produtivo e contava com a ajuda de aprendizes a quem passava o conhecimento. Portanto, ele desenvolvia todas as atividades: concepção, escolha de materiais, produção e comercialização, mantendo contato direto com os clientes. Nesta fase, as peças eram ajustadas manualmente, portanto, a qualidade era responsabilidade do artesão e, portanto, *uma atividade de auto controle*. Nesta fase o conceito de qualidade era sinônimo de *perfeição técnica* (CHIARI, 1999).

O sistema de produção artesanal possuía as seguintes características:

- Uma força de trabalho altamente qualificada em projeto, operação de máquinas, ajuste e acabamento.
- Organizações extremamente descentralizadas, ainda que concentradas numa só cidade.

- O emprego de máquinas de uso geral para realizar a perfuração, corte e demais operações em metal ou madeira.
- Um volume de produção baixíssimo

No início do século XX, com o advento da produção em massa e da teoria da Administração Científica da Produção, idealizada por F.W.TAYLOR (1911) as atividades, referentes ao controle de qualidade mudaram substancialmente; a qualidade passou a ser atividade externa à produção e, o conceito continuava a ser perfeição técnica. Nesta fase, a atividade de inspeção tinha o objetivo de separar os produtos bons dos defeituosos.

No final da década de 20, W. SHEWHART (1931), desenvolveu um modelo de controle de qualidade denominado Cartas de Controle do Processo, mas neste momento esbarraram nos princípios de administração da produção segundo os moldes *tayloristas*, pelos quais não cabia à produção controlar a qualidade. Passaram-se algumas décadas até que as Cartas de Controle fossem reconhecidas.

A partir do final dos anos 30 foram desenvolvidas as técnicas de inspeção por amostragem. Estas técnicas não se chocavam com a filosofia dominante de inspeção final da qualidade dos produtos; pelo contrário, simplificavam e aumentavam a precisão do processo de inspeção. Isto fez com que se consolidassem rapidamente no meio produtivo.

Os estudos de DODGE e ROMING (1959) referentes ao chamado Nível de Qualidade Aceitável, que se caracteriza pela busca da menor quantidade de defeituosos têm em vista as razões econômicas da produção, gerando assim, um conceito de melhoria da qualidade. Nessa visão, o refugo da produção passa a ser entendido como indesejável, mas não inevitável.

Pode-se dizer que no período que corresponde às décadas de 20 e 50, ocorreu uma evolução no conceito de qualidade, da Perfeição Técnica ao Nível Aceitável de Qualidade.

Na década de 50, o conceito de qualidade foi totalmente revisto. Deming, Juran, Freigenbun entre outros introduziram o conceito de Qualidade Total. A solidificação da filosofia da Qualidade Total aconteceu primeira no Japão, que assustou e revolucionou a indústria ocidental.

Em 1950, o Japão implantou um marco histórico na jornada em prol do controle da qualidade dos seus produtos. A JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*) convidou o norte-americano Deming a proferir palestras sobre Controle Estatístico de Qualidade. DEMING (1990), promoveu uma série de seminários, ele definiu obrigações e responsabilidades para executivos da alta administração, sem as quais seria impossível enraizar a prática de controle e melhoria da qualidade. Esse conjunto de mandamentos ficou conhecido como os 14 pontos de Deming.

Assim, desenvolveu-se no Japão um grande esforço no sentido de transformar o conceito tradicional de Controle de Qualidade para um novo conceito denominado Controle de Qualidade por Toda Empresa.

Em 1956, A. FEIGENBAUM (1991), argumentava que produtos de alta qualidade não teriam chance de serem produzidos se o departamento de fabricação continuasse a trabalhar isoladamente. Seria necessário que o controle começasse pelo projeto do produto e só terminasse quando o produto estivesse chegado à mão de um cliente satisfeito.

Na mesma época, JURAN (1990) e ISHIKAWA (1993), publicaram seus trabalhos sobre o comprometimento para a busca da melhoria da qualidade de produtos e processos. Esses trabalhos evidenciavam a mudança no conceito de qualidade, enfatizando a satisfação do cliente e distanciando-se da visão de “perfeição técnica ou nível aceitável de qualidade”.

A partir da década de 70, duas importantes contribuições foram dadas por Philip B. Crosby, que introduziu o conceito de qualidade na administração, e Genichi

TAGUCHI (1990), propôs o uso da Função Perda de Qualidade para avaliar os custos por não se ter qualidade e lançou sua definição de qualidade como “a perda mensurável e imensurável que um produto impõe à sociedade após o seu despacho”.

Os estudos sobre a filosofia da Qualidade Total fizeram surgir os programas de Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management*) TQM ou (*Total Quality Control*) TQC.

FAESARELLA (1996, p.6), define o TQM (*Total Quality Management*) como “um sistema ou conjunto de atividades cujo objetivo é identificar e administrar as atividades necessárias para maximizar a competitividade da empresa através da melhoria contínua da qualidade de seus produtos, serviços, processos e recursos humanos e conseqüente redução de custos”.

Segundo HINDLE (2002, p. 197), TQM “é uma filosofia de administração que não deve se restringir apenas a um teste realizado no final da linha de produção. A qualidade permeia toda a empresa e todo o processo de produção do começo ao fim”.

Para SILVA FILHO (1995, p.3), o TQC (*Total Quality Control*) é “um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas (clientes) e estabelece padrões para o atendimento das necessidades, visando melhorar continuamente estes padrões, a partir de uma visão estratégica e com abordagem humanista”.

Já ISHIKAWA (1993, p.93), diz que “o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas”.

Pode-se dizer que a Gestão da Qualidade Total fundamenta-se nos seguintes princípios:

- satisfação total do cliente;

- compromisso da alta administração com a qualidade e constância de propósitos;
- desenvolvimento de recursos humanos, educação, treinamento, delegação de responsabilidade;
- gerência participativa e por processos;
- garantia de qualidade e aperfeiçoamento contínuo de produtos/serviços e processos;
- uso de metodologias científicas, e
- disseminação / padronização da informação.

A qualidade deixa de ser encarada como uma função separada da produção e passa a ser estruturada no processo de produção.

3.3 As vertentes da qualidade

Para uma melhor compreensão do conceito de qualidade, sente-se a necessidade de apresentar as idéias das principais vertentes da gestão da qualidade. Dessa forma, a seguir serão descritas as abordagens de alguns autores clássicos, *apud* SLACK (1993):

a) **Armand Feigenbaum** concebe qualidade como “um sistema eficaz para integrar esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos de uma organização, permitindo levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos da operação e que atendam plenamente à satisfação do consumidor”.

b) **W. E. Deming** descreve a qualidade como uma atividade estratégica, que começa com a alta administração. Sua filosofia ancora-se na produtividade, ou seja, para esse autor a qualidade e produtividade aumentam na medida em que diminui a imprevisibilidade do processo. Nos 14 pontos para a melhoria da qualidade, ele enfatiza a necessidade de métodos estatísticos de controle, participação, educação e melhoria objetiva:

- 1) Crie constância de propósito.

- 2) Adote nova filosofia.
- 3) Cesse a dependência da inspeção.
- 4) Evite ganhar negócio baseando-se em preço.
- 5) Melhore constantemente o sistema de produção e serviço.
- 6) Institua treinamento no trabalho.
- 7) Institua liderança.
- 8) Elimine o medo.
- 9) Rompa barreiras interdepartamentais.
- 10) Elimine slogans e exortações.
- 11) Elimine quotas ou padrões de trabalho.
- 12) Faça com que as pessoas sintam orgulho pelo trabalho.
- 13) Institua programas de educação e de automelhoria.
- 14) Coloque todos para trabalhar pelo atingimento das metas.

c) **J. M. Juran**, assim como Deming, estava preocupado com as atividades administrativas e a responsabilidade pela qualidade, mas estava também atento ao impacto da ação dos trabalhadores diretos e envolveu-se, em alguma extensão, com a motivação e a participação da força de trabalho nas atividades de melhoria da qualidade. Criando a expressão “adequação ao uso”, procurou fazer com que as organizações se movessem da visão fabril tradicional de qualidade como “atendimento às especificações” para uma abordagem mais voltada ao usuário.

d) **K. Ishikawa** criou o conceito de círculos de qualidade e dos diagramas de causa-e-efeito. Os padrões criados para produtos e processos e a imposição de padrões de especificação rígidos tornaram-se uma carga, que não apenas dificultava a mudança, mas também fazia as pessoas sentir-se amarradas pelas regulamentações. Esse autor acredita que a participação do trabalhador é a chave para a implementação bem-sucedida de TQM.

e) **G. Taguchi** utiliza o conceito de perda imposta pelo produto ou serviço à sociedade, desde o momento em que ele é criado, para definir qualidade. A perda da qualidade ou (QLF – *quality loss function*) inclui fatores como custos de garantia, reclamações do consumidor e perda da boa vontade do consumidor. Em outras palavras,

a qualidade da engenharia se dá através da otimização, do *design* do produto, combinado com métodos estatísticos de controle de qualidade.

f) **P. B. Crosby** conhecido por seu trabalho sobre custo da qualidade. Procurou destacar os custos e benefícios da implementação de programas de qualidade através de um programa de zero defeito, que acreditava poder reduzir o custo total de qualidade. Isso é resumido em suas máximas da administração da qualidade:

- 1) Qualidade é conformidade às exigências.
- 2) Prevenção, não inspeção.
- 3) O padrão de desempenho deve ser “zero defeito”.
- 4) Mensure o “preço da não-conformidade”.
- 5) Não existe esta figura chamada problema de qualidade.

A essas máximas acrescentam-se as 14 fases da qualidade:

- 1) Crie envolvimento da administração.
- 2) Forme equipes interdepartamentais de qualidade.
- 3) Estabeleça mensuração da qualidade.
- 4) Avalie o custo da qualidade.
- 5) Estabeleça consciência de qualidade.
- 6) Instigue ação corretiva.
- 7) Organize comitê específico para o programa de zero defeito.
- 8) Supervisione o treinamento de funcionários.
- 9) Estabeleça o dia do zero defeito.
- 10) Estabelecimento de metas para os funcionários.
- 11) Eliminação das causas dos erros.
- 12) Reconhecimento por cumprimento e superação de metas.
- 13) Estabeleça conselhos de qualidade.
- 14) Faça repetidamente.

Embora o que foi apresentado acima seja um breve resumo de como a TQM se desenvolveu, é evidente que cada autor procurou destacar um conjunto diferente de assuntos que deu origem à abordagem de TQM para a melhoria das operações. Assim, a

tabela abaixo procura sintetizar as forças e fraquezas da abordagem de cada um desses autores.

TABELA 02 – Diferentes abordagens da TQM		
<i>Autor</i>	<i>Forças da abordagem</i>	<i>Fraquezas da abordagem</i>
Feigenbaum	<ul style="list-style-type: none"> * Fornece abordagem total ao controle de qualidade. * Enfatiza a importância da administração. * Inclui idéias de sistemas sócio-técnicos. * Promove participação de todos os funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> * Não faz discriminação entre diferentes contextos de qualidade. * Não reúne diferentes teorias da administração em um todo coerente.
Deming	<ul style="list-style-type: none"> * Fornece lógica sistemática e funcional que identifica estágios da melhoria da qualidade. * Enfatiza que a administração antecede a tecnologia. * Liderança e motivação são reconhecidas como importantes. * Enfatiza o papel dos métodos estatísticos e quantitativos. * Reconhece os diferentes contextos do Japão e da América do Norte. 	<ul style="list-style-type: none"> * O plano de ação e os princípios metodológicos são, às vezes, vagos. * A abordagem de liderança e motivação é vista por alguns como idiossincrática. * Não trata situações políticas ou coercitivas.
Juran	<ul style="list-style-type: none"> * Enfatiza a necessidade de deixar de lado a euforia exagerada e os <i>slogans</i> de qualidade. * Destaca o papel do consumidor e do consumidor interno. * Destaca o envolvimento e o comprometimento da administração. 	<ul style="list-style-type: none"> * Não se relaciona a outros trabalhos sobre liderança e motivação. * Para alguns, desconsidera a contribuição do trabalhador ao rejeitar iniciativas participativas. * Visto como sendo mais forte em sistemas de controle do que nas dimensões humanas das organizações.
Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> * Ênfase forte na importância da participação das pessoas no processo de solução de problemas. * Oferece um composto de técnicas estatísticas e de orientação para pessoas. * Introduz a idéia de círculos de controle de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> * Parte de seu método de solução de problemas é visto como simplista. * Não lida adequadamente com a passagem das idéias para a ação nos círculos de qualidade.
Taguchi	<ul style="list-style-type: none"> * Abordagem que trata a qualidade desde o estágio de <i>design</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> * De difícil aplicação quando o desempenho é difícil de medir (por

	<ul style="list-style-type: none"> * Reconhece a qualidade como assunto da sociedade, além de organizacional. * Os métodos são desenvolvidos para engenheiros práticos em vez de estatísticos teóricos. * Forte em controle do processo. 	<p>exemplo, no setor de serviços).</p> <ul style="list-style-type: none"> * A qualidade é controlada principalmente por especialistas, em vez de gerentes e operários. * Considerado, geralmente, fraco para motivar e administrar pessoas.
Crosby	<ul style="list-style-type: none"> * Fornece métodos claros fáceis de seguir. * A participação do trabalhador é reconhecida como importante. * Forte em explicar a realidade da qualidade e em motivar as pessoas a iniciar o processo de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> * Visto por alguns como culpando os trabalhadores pelos problemas de qualidade. * Visto por alguns como enfatizando <i>slogans</i> e lugares comuns, em vez de reconhecer dificuldades genuínas. * O programa defeito zero é visto, às vezes, como algo que evita o risco. * Insuficiente ênfase em métodos estatísticos.

Fonte: SLACK *et. al.* (1993, p.508)

3.4 Gestão da Qualidade Total

Pode-se dizer que a gestão da qualidade total baseia-se em uma metodologia de gerenciamento, que busca alcançar e manter a longo prazo o sucesso organizacional através do encorajamento do *feedback* e da participação dos funcionários, satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes, respeitando valores e crenças, obedecendo estatutos e regulamentos organizacionais.

Segundo CHIARI (1999), os pilares ou elementos primários da filosofia do Gerenciamento da Qualidade Total variam de autor para autor, mas sua essência pode ser descrita nos dez pontos a seguir:

1 - Foco no Cliente: a empresa que busca qualidade estabelece um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes. O Gerenciamento pela Qualidade Total deve assegurar a satisfação de todos que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados.

2 - Constância de Propósitos: a adoção de novos valores é um processo lento e gradual que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível.

3 - Desenvolvimento de Recursos Humanos: o objetivo é desenvolver o espírito de colaboração e iniciativa. As pessoas são o elemento mais importante da organização e devem estar comprometidas com os objetivos desta. Para que os empregados tenham uma nova postura em relação ao trabalho é preciso que cada um conheça o negócio e as metas da empresa. A organização também deve aproveitar os conhecimentos, técnicas e experiência dos empregados, e investir em educação, treinamento, formação e capacitação das pessoas.

4 - Delegação: delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo da ação. O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um. Mas é preciso saber delegar: transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para assumir o que lhes for delegado.

5 - Gerência Participativa: a participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera compromisso de todos com os resultados. É preciso criar a cultura da participação. Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução de problemas. No processo de Qualidade Total, gerenciar é sinônimo de liderar. E liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competência, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, transformar grupos em verdadeiras equipes.

6 - Melhoria Contínua: Acompanhar e até mesmo antecipar as mudanças que ocorrem na sociedade é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios.

7 - Gerência de Processos: a gerência de processos, aliada ao conceito de cadeia de cliente-fornecedor, faz cair as barreiras entre as áreas da empresa, elimina feudos e promove integração. A empresa é um grande processo com a finalidade de atender às necessidades dos clientes/usuários, através da produção de bens e serviços, gerados a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados e/ou manufaturados com recursos humanos e tecnológicos. O grande processo se divide em outros processos mais simples, até a tarefa individual. Os processos se interligam formando cadeias cliente/fornecedor.

8 - Garantia da Qualidade: a base da garantia da qualidade está no planejamento e formalização (sistematização) de processos. Esta formalização estrutura-se na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido.

9 - Disseminação de Informações: todos devem entender qual o negócio, a missão e os planos empresariais. A participação coletiva na definição dos objetivos é a melhor forma de assegurar o compromisso com a sua execução.

10 - Não aceitação de erros: o padrão de desempenho desejável na empresa deve ser o de “zero defeito”. Este princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de empregados e dirigentes, na busca de perfeição em suas atividades. Todos na empresa devem ter clara noção do que é estabelecido como “o certo”. Esta noção deve nascer de um acordo entre empresa e clientes, com conseqüente formalização dos processos correspondentes dentro do princípio da garantia da qualidade. Desvios podem e devem ser medidos para localizar a causa principal do problema e planejar ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor do que o de corrigi-los.

No estudo de FAESARELLA (1996), pode-se verificar que esses pontos resumem-se em quatro ingredientes essenciais:

- Visão estratégica de cima para baixo demonstrada diariamente por meio de liderança;
- Foco no cliente;
- Melhoria contínua de produtos e serviços, e
- Aumento de poder e de liberdade dos empregados.

Resumindo, pode-se inferir que a implementação das ações relaciona-se ao aspecto operacional da pirâmide da qualidade (conforme demonstrado na figura abaixo). Nesta fase inúmeras metodologias e ferramentas estatísticas e organizacionais da qualidade podem ser aplicadas, de acordo com a estratégia da qualidade, nas diversas fases do processo de produção.

Fonte: FAESARELLA (1996, p. 46)

FIGURA 2: Pirâmide do Gerenciamento da Qualidade

Nesse sentido, buscar-se-á no item seguinte descrever as diferentes ferramentas da qualidade.

3.5 Ferramentas da Qualidade

Toda organização que desenvolve uma gestão com qualidade necessita de ferramentas para obter o controle, bem como o sucesso. As ferramentas básicas podem ser genericamente classificadas como: organizacionais e estatísticas, com a finalidade de manter o equilíbrio na implantação e a manutenção do sucesso do Sistema de Gestão da Qualidade, diagnosticando os defeitos dos processos e adotando medidas que possam reparar os equívocos e aperfeiçoar os procedimentos. Dessa forma, algumas ferramentas básicas serão apresentadas, visando compreender como ocorre o sucesso da gestão da qualidade.

3.5.1 Ferramentas estatísticas

a) Folha de verificação – técnica utilizada para se obter dados, baseado em observações amostrais, para definição de um modelo. Seus objetivos traduzem-se em: verificação do processo de produção; de itens defeituosos; da localização dos defeitos, e das causas dos defeitos.

b) Cartas de controle – técnica que fornece informações sobre um dado processo, tem por base amostras coletadas periodicamente. As amostras são reunidas em grupos com o mínimo de variação, os grupos são selecionados e o valor médio é plotado no gráfico.

c) Fluxograma – técnica para identificar anormalidades dentro do processo, procurando encontrar a raiz do problema. Toda atividade no fluxograma é desempenhada através de representações gráficas, através de simbologias padronizadas.

d) Diagrama de Pareto – técnica universal que possibilita separar os vários problemas, ele auxilia no direcionamento da atenção e esforços para os problemas mais importantes. Método utilizado para que se possa classificar e priorizar os problemas, facilitando assim a resolução, identificando com maior segurança a causa básica.

e) Diagrama de causa e efeito – técnica utilizada quando se deseja identificar, explorar e ressaltar as causas possíveis de um problema, demonstrando a relação entre efeito e suas possíveis causas. Conhecido como diagrama de peixe ou de Ishikawa (seu criador). As causas principais são divididas em método; mão-de-obra; máquina; meio ambiente; material e medida.

f) Capacidade do processo – técnica utilizada para avaliar a real capacidade de um processo, em produzir manufaturas dentro das especificações, considerando todas as variações normais no curso produtivo.

g) Diagrama de dispersão – técnica usada para visualizar a relação entre dependência entre um parâmetro de qualidade e uma variável do processo, analisando uma possível relação entre elas, assim como sua intensidade.

h) FMEA – (*Failure Mode and Effects Analysis*) Análise dos tipos de falhas e seus efeitos, técnica desenvolvida para análise de todas as possíveis falhas dentro de um processo ou produto, tendo como essência a eliminação destes. Essa técnica é praticada através da formação de um grupo onde os integrantes que pertencem às áreas envolvidas em todo o processo de desenvolvimento e produção do produto, tem como atividade básica: identificar os possíveis tipos de falhas, descrever os efeitos e as causas correspondentes aos defeitos encontrados, identificar as frequências de ocorrências e classifica-las estatisticamente, propor ação corretiva quando necessário e reavaliar as ações propostas após a implantação.

3.5.2 Ferramentas organizacionais

a) 5S – ferramenta que oferece suporte para início da operacionalidade da implantação de Programas de Qualidade; criando um ambiente no qual os funcionários sintam-se bem para desenvolverem as suas atividades. Os 5S's correspondem as iniciais das cinco palavras japonesas que definem essa filosofia, são elas: ***Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke***, que tratam das ações voluntárias praticadas pelos clientes internos. As palavras japonesas são traduzidas como senso, ou seja, ***Seiri*** (Senso de Utilização), ***Seiton*** (Senso de Ordenação), ***Seiso*** (Senso de Limpeza), ***Seiketsu*** (Senso de Saúde) e ***Shitsuke*** (Senso de Autodisciplina). O Programa 5S envolve mudanças comportamentais, portanto, refere-se a pessoas e exige alto esforço, dedicação e perseverança.

b) Brainstorming – ferramenta útil quando de reuniões de equipe de trabalho para auxiliar o processo criativo dos integrantes, possui características próprias como: não criticar idéias, não interpretar as idéias apresentadas pelos participantes, transcrevendo-as como propostas, deixar os participantes o mais a vontade possível para

que possam oferecer o máximo possível de propostas; o tempo de atividade do grupo não deve ultrapassar 30 minutos. *Brainstorming* é um termo oriundo do idioma inglês, traduzido como tempestade cerebral ou tempestade de idéias.

c) 5W 1H – método de decisão que auxilia o planejamento do desdobramento de ações, garantindo que a atividade pode ser desenvolvida sem dúvidas. A garantia da execução das atividades dar-se-ão através das perguntas 5W e 1H, ou seja:

- *What* (Que): o que fazer?
- *Who* (Quem): quem é responsável e quem é favorecido com a ação?
- *Where* (Onde): onde a ação deve ser feita?
- *Why* (Por Que): por que a ação deve ser feita?
- *When* (Quando): quando a ação deve ser feita?
- *How* (Como): como a ação deve ser realizada, quais as etapas e sua seqüência?

d) ISO 9000 – ferramenta utilizada no Sistema de Gestão da Qualidade, através da padronização de normas em âmbito mundial. A ISO é uma entidade internacional com sede em Genebra – Suíça. No Brasil é representada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), organização responsável pelo desenvolvimento de normas em nível nacional. A primeira versão da ISO 9000 foi 1987, apresentando uma estrutura de 3 normas sujeitas á certificação, a ISO 9001, 9002 e 9003, além da ISO 9000 que era um guia para seleção da norma mais adequada ao tipo de organização. Por volta de 1990, a ABNT apresentou a primeira versão da ISO 9000 no Brasil, conhecida como NBR 19000. Em 1994, a série foi revista sem grandes alterações, mantendo a mesma estrutura com três normas sujeitas a certificação, em paralelo, a ABNT revisou as normas brasileiras adotando a nomenclatura “série NBR ISO 9000”. Em dezembro de 2000, a ISO 9000 passa a ser chamada de “ISO 9000:2000”, na versão de 1994 a série ISO 9000 era composta de vinte normas, que nesta última revisão foram substituídas por quatro:

- ISO 9000: Sistema de Gestão de Qualidade - Fundamentos de vocabulário;
- ISO 9001: Sistema de Gestão de Qualidade - Requisitos;

- ISO 9004: Sistema de Gestão de Qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho;
- ISO 10011: Diretrizes para Auditoria de Sistemas de Gestão.

As normas ISO 9001 e ISO 9004 são chamadas de “Par Consistente”. Foram estruturadas para serem utilizadas em conjunto ou como normas independentes, ISO 9001 para fins de certificação ou fins contratuais “Eficácia” e ISO 9004 procede na melhoria do desempenho “Eficiência”, elas estão baseadas em oito princípios da qualidade, conforme descrito abaixo:

1. Organização focada no cliente;
2. Liderança;
3. Envolvimento das pessoas;
4. Abordagem de processos;
5. Abordagem sistêmica para o gerenciamento;
6. Melhoria contínua;
7. Processo de decisão baseado em fatos e dados, e
8. Relacionamento cliente / fornecedor mutuamente benéfico

A versão da série da ISO 9000:2000, está claramente baseada nos princípios do PDCA (*Plan, Do, Check, Action* ou seja, Planejar, Executar, Verificar e Agir Corretivamente).

e) Ciclo PDCA - metodologia utilizada para resolução de problemas de forma estruturada e ordenada, utilizada também para a manutenção e melhoria dos processos. É perfeitamente aplicável nos três níveis hierárquicos da organização, ou seja, alta administração, gerência e setor operacional. O PDCA tem suas fases voltadas para o *Plan* - Planejar, *Do* - Executar, *Check* – Verificar e *Action* – Ação Corretiva. O ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização.

A partir das reflexões sobre os conceitos e as ferramentas da qualidade apresentados nos itens anteriores se faz necessário, apesar de breve, uma caracterização do contexto sócio-econômico em que a qualidade se insere. Assim, será possível dispor de informações que ao serem cotejadas com os dados da pesquisa subsidiarão a análise e compreensão do objeto de estudo.

3.6 Contextualização e a necessidade de maior qualidade na PMESP

Pode-se dizer que o grande desafio que a terceira revolução industrial impõe aos países que ainda não se desenvolveram é estabelecer uma forma de crescimento que seja capaz de fazer com que a indústria siga um padrão de crescimento liderado pelo complexo eletrônico, adotando inovações tecnológicas em todos os setores; seja capaz de revolucionar os métodos de produção e de trabalho, caminhando para a automação flexível; estabeleça intensa pesquisa tecnológica através de parcerias entre empresas privadas e instituições públicas; estabeleça uma gestão eficiente nas empresas fazendo com que as mesmas possam atender às exigências do novo perfil do mercado consumidor.

Nesse contexto, a implantação de formas flexíveis na produção implica a necessidade de se ganhar fatias de mercado através de bens diferenciados. Não prevalece mais a produção em massa de bens iguais em grandes quantidades. A nova empresa da terceira revolução industrial tem que ter informações relevantes, cada vez mais rapidamente, sobre fornecedores, mercados, consumidores, políticas do governo, etc.

Assim, os processos produtivos são sustentados por um novo padrão tecnológico. O trabalho é organizado de maneira flexível, isto é, com possibilidade de alteração. Este processo de reestruturação produtiva apontou para a emergência de um novo modelo de desenvolvimento chamado por David HARVEY (1992), de acumulação flexível, apoiando-se na flexibilidade dos mercados de trabalho, dos processos produtivos, dos produtos e padrões de consumo.

A acumulação flexível é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças no padrão do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado “setor de serviços” (HARVEY, 1992, p.140).

A flexibilização significa uma maior capacidade de adaptação às demandas de mercado, não só quanto às inovações tecnológicas (microeletrônica) do processo produtivo, mas também às relações de poder das empresas e do mercado. Logo, o processo de produção flexível não se caracteriza apenas pelas mudanças no sistema de produção e gerenciamento empresarial; inicia-se, também, um processo de expansão dos mercados financeiros internacionais.

Analogamente, o conceito de qualidade evolui de acordo com as exigências desse momento vivido pelo capitalismo mundial, ou seja, a partir dos anos 70 surgem os programas de Gestão de Qualidade Total (*Total Quality Management*), com o objetivo de identificar e administrar as atividades necessárias para maximizar a competitividade. A gestão da qualidade busca incorporar um sistema de valores motivacionais nos trabalhadores dos níveis gerenciais e operacionais.

Enquanto no âmbito mundial ocorre uma reestruturação produtiva, no Brasil o que se observa é uma desaceleração do crescimento industrial devido à profunda recessão econômica, à crise do endividamento externo, à elevação nas taxas de juros do mercado financeiro internacional e à adoção de políticas de recessão. Esta situação gerou a eliminação em grande quantidade de postos de trabalho; o impacto da recessão diminuiu sobremaneira o nível de emprego, conseqüentemente, ocorreu um aumento da pobreza.

Como o desenvolvimento industrial brasileiro das últimas décadas - sobretudo nas grandes empresas - tinha se fundado, basicamente, na compra de *know-how* externo, o desenvolvimento tecnológico do país nunca havia sido uma preocupação fundamental

para o empresariado industrial. Um outro aspecto a ser considerado é que desde os anos 70, economias avançadas como as dos EUA, do Japão e da França, indicavam forte tendência à automação, provocando reflexos danosos sobre a taxa de emprego. Não apenas a automação, mas vários outros processos começaram a ditar os rumos do avanço econômico de empresas e países. A inovação tecnológica acelerava o ritmo, encurtando o ciclo de vida dos produtos, processos e serviços. As redes de informação cruzavam o planeta, alargando dramaticamente os limites e as possibilidades de comunicação e, sobretudo, de expansão das crises. (CHESNAIS, 1996; 1998)

Segundo Wilson CANO (1993, p.158), a implantação da política de reestruturação industrial seria difícil porque,

além dos interesses empresariais (pequena / media / grande empresa; capital nacional / estrangeiro; público / privado) em jogo, obviamente também os aspectos regionais serão postos a descoberto.

Não é demais insistir que a busca de maior competitividade internacional, via reestruturação implicará, necessariamente, uma profunda revisão das atuais políticas de desenvolvimento regional.

Os anos 80 constituem um momento particular da história brasileira, pois existe uma crise econômica e social, as transformações já não estão ocorrendo como antes, e tudo isso se traduziu em estagnação com aceleração inflacionária. A instalação de um processo de redemocratização, acompanhado das novas formas e práticas de organização, desdobrou-se no fortalecimento dos movimentos sociais, sobretudo do sindical.

A década de 90 inicia-se com mudanças violentas e profundas no país. No início desse ano, Fernando Collor de Mello tomava posse na Presidência da República e lança um plano econômico aliado a um projeto de reestruturação do Estado brasileiro, afetando drasticamente a vida dos brasileiros. O conjunto das políticas desencadeadas colocou o país na rota da modernização das relações econômicas-sociais. Neste momento, as indústrias brasileiras passaram a competir não apenas no exterior, mas também internamente, enfrentando a invasão de mercadorias estrangeiras. Uma concorrência que pegou a indústria sem condições de competir, já que muitos produtos importados agregavam superioridade tecnológica, pelo uso de máquinas mais eficientes, e trunfos financeiros proporcionados por taxas de juros mais baixas e subsídios governamentais.

Em 1995, Fernando Henrique Cardoso assumiu a Presidência da República, sem promover modificações nas políticas econômico-sociais que estavam sendo praticadas, abriu no Congresso Nacional um período de revisão constitucional, portanto novas disputas político-institucionais. Ao se despedir do Senado (em novembro de 1994), FHC, já presidente eleito, anuncia o que foi feito nos últimos oito anos e reforça sua visão de Estado, como também a função daquele em relação à área social: “não há dúvidas de que, nos dias de hoje, além desse papel de iluminar os caminhos nacionais e, de certa maneira, de apontar metas que sejam compatíveis com os desejos da sociedade, o Estado deve também concentrar-se na prestação de serviços básicos à população – educação, saúde, segurança, saneamento, entre outros” (CARDOSO, 1994). Pode-se dizer que, após oito anos de governo, vemos uma realidade bastante diferente da que foi apresentada. Na área social o que se viu foi a transformação do Estado em um Estado centralizador, gestor e avaliador, sem que a crise social vivida fosse atenuada.

No ano de 1995, o governador do Estado de São Paulo através do decreto nº 40.536/95, o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público do Estado de São Paulo – PPQPSP. Pelo que estabelece o documento, percebe-se o quanto o Estado do São Paulo buscava adequar os serviços públicos às exigências e necessidades impostas pelo momento vivenciado pela sociedade brasileira. Assim,

- I - melhorar a qualidade e alterar as espécies dos serviços prestados, em função das carências e solicitações da comunidade, em cada momento;
- II - propiciar, às pessoas que trabalham nos diversos órgãos e entidades, o desenvolvimento de seus valores humanos e dos conhecimentos funcionais essenciais para a qualidade e produtividade;
- III - obter o envolvimento e o comprometimento de todos os agentes públicos com a qualidade e produtividade, quaisquer que sejam os cargos, funções ou empregos ocupados;
- IV - propiciar aos cidadãos os meios que lhes permitam exercer os seus direitos de receberem serviços com a necessária qualidade;
- V- minimizar os desperdícios e os erros;
- VI - incorporar os avanços do conhecimento científico e tecnológico considerados imprescindíveis à melhoria da qualidade e produtividade;

VII - promover os ajustamentos organizacionais que favoreçam a prestação de serviços com qualidade e produtividade;

VIII - inovar nas maneiras de atender as necessidades do cidadão, simplificar procedimentos, inclusive de gestão, e proceder as transformações essenciais à qualidade com produtividade.

Em linhas gerais, o documento refere-se à prestação de serviços com qualidade e produtividade. Ainda, pode-se ler nas entrelinhas do decreto, os seguintes princípios da filosofia do gerenciamento pela qualidade total:

- foco no cliente (itens I e II);
- desenvolvimento dos recursos humanos (itens III e VI);
- gerência participativa (itens VII e VIII) e não aceitação dos erros (item V).

Nota-se que os órgãos públicos, incluindo a Polícia Militar, deveriam adotar medidas/ ações para a qualidade dos serviços prestados que atendessem às determinações expressas no decreto. E é nesse contexto que o Programa de Qualidade na Polícia Militar do Estado de São Paulo é implantando em 1996.

Nesse sentido depreende-se que, analogamente, a partir de 1996, a PMESP procurou se reorganizar e agir num contexto econômico social marcado pelo padrão de acumulação flexível. Os estudos realizados, para elaboração desse capítulo, revelam que a qualidade tornou-se o novo remédio para os problemas enfrentados por todos os segmentos produtivos, isto é, o conceito de qualidade passou a ser encarado como um meio de atingir a produtividade e a competitividade.

A partir dessas reflexões sobre o contexto econômico-político-organizacional, principalmente dos anos 80 no Brasil e da evolução, ao longo dos anos, do conceito de

qualidade será possível, no capítulo seguinte, cotejá-los com os resultados dessa pesquisa e encaminhar as considerações finais.

4 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE DA PMESP

4.1 Descrição da pesquisa

Para atingir o objetivo a que se propõe essa pesquisa, que é o de verificar o quanto o contingente operacional da PMESP absorveu a filosofia de gestão de qualidade implantada a partir dos anos 90, demonstrando as divergências entre os níveis hierárquicos (oficiais e praças), procurou-se conceituar qualidade ao longo dos anos, destacando-se as idéias dos principais autores da área. Em seguida, foi elaborado uma coleta de dados junto à PMESP através de documentos, buscando enfatizar a implantação do Programa de Qualidade, traçando um panorama geral da constituição histórica e da finalidade dessa instituição,

Após o levantamento bibliográfico sobre qualidade, coleta de dados e análise do Programa de Qualidade implantado na PMESP nos anos 90, foi aplicado um questionário estruturado com os princípios básicos sobre Gestão de Qualidade Total, para que os policiais que desenvolvem suas atividades em órgão de execução, ou seja, policiais que estão em contato direto com a sociedade, na busca de satisfazer a necessidade de cada cidadão, possam de maneira segura e “sem medo de represália”, se manifestar sobre a receptividade do Programa de Qualidade da PMESP.

O questionário foi elaborado com base nos princípios de qualidade descritos no capítulo 3, sendo: Foco no Cliente; Constância de Propósitos; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Delegação; Gerência Participativa; Melhoria Contínua; Gerência de Processos; Garantia da Qualidade; Disseminação de Informações e Não Aceitação de Erros.

Dessa forma, os objetivos das questões são os seguintes:

Questão 1 – Verificar o conhecimento sobre o Programa de Qualidade da PMESP implantado nos anos 90.

Princípio envolvido: **foco no cliente**

Questão 2 – Identificar a avaliação que o policial faz do Programa.

Princípios envolvidos: **constância de propósitos; gerência de processos; garantia da qualidade; delegação; gerência participativa; disseminação de informações.**

Questão 3 – Verificar a participação em cursos sobre programa de qualidade e se conhecem algum curso elaborado ou administrado pela PM.

Princípios envolvidos: **constância de propósitos; desenvolvimento de recursos humanos; garantia da qualidade; gerência de processos.**

Questão 4 – Identificar o quanto o programa de qualidade contribuiu para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada policial.

Princípios envolvidos: **melhoria contínua; desenvolvimento de recursos humanos; gerência de processos; garantia da qualidade.**

Questão 5 – Verificar se o policial percebe algum tipo de avaliação de desempenho efetuado pela PM.

Princípio envolvido: **melhoria contínua; desenvolvimento de recursos humanos.**

Questão 6 – Identificar o nível de comunicação entre os policiais e seus superiores imediatos.

Princípios envolvidos: **foco no cliente.**

Questão 7 – Identificar como a PM assegura a satisfação de seus clientes seja ele externo ou interno.

Princípios envolvidos: **foco no cliente.**

Questão 8 – Verificar se as pessoas (clientes internos) são o elemento mais importante da organização, bem como se a organização aproveita os conhecimentos técnicos e experiências dos mesmos.

Princípios envolvidos: **melhoria contínua; desenvolvimento de recursos humanos.**

Questão 9 – Verificar se as decisões são tomadas dentro de uma ação de gerência participativa.

Princípios envolvidos: **gerência participativa; disseminação de informações; delegação.**

Questão 10 – Identificar como a PMESP administra a ação de não aceitação de erros.

Princípios envolvidos: **não aceitação de erros.**

Questão 11 – Procura identificar a percepção que os Policiais Militares envolvidos na pesquisa têm em relação ao Programa de Qualidade da PMESP.

Princípios envolvidos: **foco no cliente; constância de propósitos; desenvolvimento de recursos humanos; delegação; gerência participativa; melhoria contínua; gerência de processos; garantia da qualidade; disseminação de informações e não aceitação de erros.**

Em posse do instrumento para coleta de dados foram, selecionados 1.273 policiais militares, de diversas unidades, para que estes respondessem o questionário.

4.1.1 Definição da amostra

Diante da estrutura da PMESP que atinge um total de 91.500 profissionais de segurança na ativa, sendo que destes, têm-se aproximadamente 80.000 direcionados ao Órgão de Execução, tornou-se impossível à aplicação do questionário com abrangência em sua totalidade. Considerando o universo de profissionais da ativa acima descrito e

os limites impostos, optou-se por trabalhar com uma amostra considerada significativa do contingente em contato direto com a população.

A amostra selecionada para essa pesquisa é representada por policiais militares do efetivo do órgão de execução da PMESP, em diferentes modalidades de unidades operacionais; foi definida com bases nos critérios de acessibilidade e proximidade do pesquisador, tendo em vista atingir os objetivos propostos. Assim, adotou-se como referência os profissionais que desenvolvem suas atividades operacionais nas cidades localizadas nas regiões central e centro-oeste do Estado de São Paulo.

Dado ao caráter anônimo desta pesquisa, não foi possível divulgar quais as unidades operacionais da PMESP, foram escolhidas para a aplicabilidade do questionário.

A aplicação dos questionários foi feita diretamente pelo pesquisador em 70%, sendo dirimidas todas as dúvidas de interpretação no tocante as perguntas e os 30% restantes, foram aplicados por profissionais que desempenham atividades nas unidades, que receberam instruções para aplicação, bem como, esclarecimento de algumas perguntas que poderiam apresentar dúvida entendimento, e após a aplicação a devolução dos mesmos.

Para uma melhor visualização e entendimento dos níveis hierárquicos da Instituição PMESP, e como eles se relacionam com a pirâmide do Gerenciamento da Qualidade, será apresentada a figura 3, que evidenciará a correlação com os níveis de direção, gerencial e operacional.

Figura 3 – Pirâmide do Gerenciamento da Qualidade em Correlação ao Nível Hierárquico da PMESP

Dessa forma, os objetivos das questões são os seguintes:

Questão 1 – Verificar o conhecimento sobre o Programa de Qualidade da PMESP implantado nos anos 90.

Princípio envolvido: **foco no cliente**

Questão 2 – Identificar a avaliação que o policial faz do Programa.

Princípios envolvidos: **constância de propósitos; gerência de processos; garantia da qualidade; delegação; gerência participativa; disseminação de informações.**

Questão 3 – Verificar a participação em cursos sobre programa de qualidade e se conhecem algum curso elaborado ou administrado pela PM.

Princípios envolvidos: **constância de propósitos; desenvolvimento de recursos humanos; garantia da qualidade; gerência de processos.**

Questão 4 – Identificar o quanto o programa de qualidade contribuiu para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada policial.

Princípios envolvidos: **melhoria contínua; desenvolvimento de recursos humanos; gerência de processos; garantia da qualidade.**

Questão 5 – Verificar se o policial percebe algum tipo de avaliação de desempenho efetuado pela PM.

Princípio envolvido: **melhoria contínua; desenvolvimento de recursos humanos.**

Questão 6 – Identificar o nível de comunicação entre os policiais e seus superiores imediatos.

Princípios envolvidos: **foco no cliente.**

Questão 7 – Identificar como a PM assegura a satisfação de seus clientes seja ele externo ou interno.

Princípios envolvidos: **foco no cliente.**

Questão 8 – Verificar se as pessoas (clientes internos) são o elemento mais importante da organização, bem como se a organização aproveita os conhecimentos técnicos e experiências dos mesmos.

Princípios envolvidos: **melhoria contínua; desenvolvimento de recursos humanos.**

Questão 9 – Verificar se as decisões são tomadas dentro de uma ação de gerência participativa.

Princípios envolvidos: **gerência participativa; disseminação de informações; delegação.**

Questão 10 – Identificar como a PMESP administra a ação de não aceitação de erros.

Princípios envolvidos: **não aceitação de erros.**

Questão 11 – Procura identificar a percepção que os Policiais Militares envolvidos na pesquisa têm em relação ao Programa de Qualidade da PMESP.

Princípios envolvidos: **foco no cliente; constância de propósitos; desenvolvimento de recursos humanos; delegação; gerência participativa; melhoria contínua; gerência de processos; garantia da qualidade; disseminação de informações e não aceitação de erros.**

Em posse do instrumento para coleta de dados foram, selecionados 1.273 policiais militares, de diversas unidades, para que estes respondessem o questionário.

4.2 Metodologia da pesquisa

Para a observação e análise cuidadosa dos elementos estruturais presentes no Programa de Qualidade da Polícia Militar do Estado de São Paulo, que acabam por interferir direta ou indiretamente no desempenho das funções dos envolvidos, foi aplicado um questionário.

Sabendo-se do limite de alcance do questionário enquanto técnica de coleta de dados, buscou-se assegurar todos os cuidados na organização (tipos, ordem, grupos e formulação das perguntas) e aplicação (envio do questionário com nota explicativa sobre a natureza da pesquisa, sua importância e necessidade de obtenção das respostas),

recomendados pelos estudiosos no assunto (SELLTIZ, 1965, p. 281; LAKATOS & MARCONI, 1999, p.100).

Assim o questionário aplicado foi o seguinte:

Questionário de Pesquisa
<p>Este questionário faz parte de um projeto de pesquisa de mestrado desenvolvido junto ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo – USP/EESC, que tem por objetivo analisar os resultados da implantação do Programa de Qualidade na Polícia Militar do Estado de São Paulo. Portanto, sua participação é fundamental e muito importante. Dê sua opinião sincera, você não será identificado e as informações aqui registradas serão utilizadas apenas como fonte de pesquisa.</p>
<p>Tempo de serviço na PMESP: () menos de 2 anos () de 2 a 5 anos () de 5 a 10 anos () mais de 10 anos</p>
<p>Atividade desenvolvida na PMESP: () administrativa () operacional</p>
<p>Posto / Graduação:</p> <p>() Sd PM () Cb PM () Sgt PM () Sub Ten PM () Oficial</p>
<p>1) Você sabe o que é o Programa de Qualidade da PMESP, implantado nos anos 90?</p> <p>() sim () não () já ouvi falar e conheço pouco</p> <p>() já ouvi falar mas não sei do que se trata</p>
<p>2) Nos últimos 10 anos, como você avalia o gerenciamento da PMESP?</p> <p>() existe mais participação nas decisões () existe muita colaboração e iniciativa no pessoal () existe mais planejamento e sistematização dos processos () existe uma preocupação com o processo de comunicação () não houve mudanças.</p>

3) Você já participou de algum curso de aperfeiçoamento ou capacitação sobre o programa de qualidade, oferecido pela PMESP?

☐ sim ☐ não ☐ desconheço a existência de cursos desta natureza

**4) Responda esta questão somente se na anterior sua resposta foi afirmativa.
Que contribuição o curso trouxe para o desenvolvimento de suas atividades.**

- ☐ conhecimentos gerais sobre o assunto
- ☐ conhecimentos técnicos para a melhoria do meu desempenho
- ☐ conhecimentos técnicos e gerais
- ☐ conhecimentos sobre planejamento, tomada de decisões e sistematização de processos.
- ☐ conhecimentos sobre colaboração e iniciativa pessoal
- ☐ melhoria pessoal
- ☐ não trouxe contribuições

5) Após o curso de aperfeiçoamento ou capacitação de programa de qualidade você foi avaliado?

- ☐ sim, apenas durante o curso
- ☐ sim, durante o curso e após o mesmo
- ☐ desconheço qualquer tipo de avaliação

6) Em geral como se processa a comunicação entre oficiais e praças.

- ☐ ruim
- ☐ boa
- ☐ muito boa

7) A PMESP realiza cursos e palestras (atividades informativas) com a sociedade esclarecendo os direitos e deveres de todos para que ela possa atingir uma gestão de qualidade?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ raramente
- ☐ desconheço

8) O departamento de Recursos Humanos da PMESP aproveita os conhecimentos técnicos e experiências dos policiais para distribuir e atribuir as atividades e proceder nas promoções dos policiais?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ raramente
- ☐ desconheço

9) O seu superior hierárquico costuma pedir opinião nas decisões a serem tomadas ou apenas passam ordens para serem executadas?

- () sempre solicita opinião
 () raramente aceita opinião
 () transmite ordens para serem executadas, simplesmente.

10) A organização PMESP, como qualquer outra instituição pública ou privada visa o cumprimento do princípio “Não Aceitação de Erros” ou “Zero de Defeitos” para a garantia da qualidade. Quando ocorre o desvio de um policial este é avaliado, a avaliação é no sentido de que:

- () os desvios possam e devam ser avaliados para identificar a causa do problema, simplesmente.
 () os desvios sejam avaliados para identificar a causa do problema e planejar ações corretivas e educativas aos policiais.
 () os desvios sejam avaliados para identificar a causa e determinar a punição ao policial.

11) De sua opinião sobre o programa de Qualidade Total da PMESP.

4.3 Resultados da pesquisa

Os dados coletados através do questionário foram compilados em uma planilha Excel (APÊNDICE), visando, primeiramente, a tabulação quantitativa para posterior análise qualitativa e encaminhamento das conclusões desta pesquisa.

Assim, a apresentação dos resultados será através de gráficos, por classes (oficiais e praças), apresentados separadamente.

Figura 4 – Tempo de serviço considerando a totalidade entre oficiais e praças.

Esta figura demonstra o tempo de serviço e o conhecimento da instituição pelos participantes.

Figura 5 – Tempo de serviço dos oficiais participantes.

A figura acima representa o tempo de serviço dos oficiais participantes na pesquisa.

Figura 6 – Tempo de serviço dos praças participantes.

Esta figura demonstra o tempo de serviço dos policiais “praças”.

Figura 7 – Atividade desenvolvidas pelos policiais considerando a totalidade.

A figura representa o quadro geral dos pesquisados, divididos por função desempenhada, podendo ser administrativa ou operacional dentro de um Órgão de Execução.

Figura 8 – Atividade desenvolvidas pelos oficiais participantes.

Esta figura demonstra a atividade desenvolvida pelos oficiais, sendo administrativa ou operacional.

Figura 9 – Atividade desenvolvidas pelos praças participantes.

Esta figura representa a atividade desenvolvida pelos policiais “praças”, sendo administrativa ou operacional.

Figura 10 – Posto e Graduação dos policiais participantes.

Esta figura demonstra o posto e graduação dos envolvidos na pesquisa.

Figura 11 – Conhecimento sobre o Programa de Qualidade da PMESP - Oficiais.

Esta demonstra o grau de conhecimento, em relação ao Programa de Qualidade Total da PMESP, dos oficiais.

Figura 12 – Conhecimento sobre o Programa de Qualidade da PMESP - Praças.

Esta demonstra o grau de conhecimento, em relação ao Programa de Qualidade Total da PMESP, dos policiais “praças”.

Figura 13 – Avaliação do gerenciamento da PMESP - Oficiais.

Esta figura demonstra a percepção dos oficiais de como a PMESP é gerenciada.

Figura 14 – Avaliação do gerenciamento da PMESP - Praças.

Esta figura demonstra a percepção dos policiais “praças” de como a PMESP é gerenciada.

Figura 15 – Participação em cursos sobre Qualidade Total - Oficiais.

Esta figura representa a participação dos oficiais em cursos sobre Qualidade Total, oferecido pela PMESP.

Figura 16 – Participação em cursos sobre Qualidade Total - Praças.

Esta figura demonstra a participação dos policiais “praças” em cursos sobre Qualidade Total, oferecido pela PMESP.

Figura 17 – Contribuições do curso de qualidade - Oficiais.

Esta figura demonstra quais foram às contribuições que os cursos ou estágios de qualidade oferecidos pelo PMESP trouxeram aos oficiais.

Figura 18 – Contribuições do curso de qualidade - Praças.

Esta figura demonstra quais foram às contribuições que os cursos ou estágios de qualidade oferecidos pelo PMESP trouxeram aos policiais “praças”.

Figura 19 – Avaliação da aplicabilidade do curso - Oficiais.

Esta figura representa o grau de conhecimento da avaliação de desempenho pelos oficiais, após a participação no curso ou capacitação de qualidade.

Figura 20 – Avaliação da aplicabilidade do curso - Praças.

Esta figura representa o grau de conhecimento da avaliação de desempenho pelos policiais “praças”, após a participação no curso ou capacitação de qualidade.

Figura 21 – Comunicação entre oficiais e praças.

Esta figura demonstra a percepção dos policiais “praças” em relação a comunicação interpessoais entre praças e os oficiais.

Figura 22 – Realização de eventos para o cliente externo - Oficiais.

Esta figura demonstra os princípios da constância de propósitos e disseminação de informações na visão dos oficiais, em relação aos eventos externos promovidos pela PMESP.

Figura 23 – Realização de eventos para o cliente externo - Praças.

Esta figura demonstra os princípios da constância de propósitos e disseminação de informações na visão dos policiais “praças”, em relação aos eventos externos promovidos pela PMESP.

Figura 24 – Considerações dos conhecimentos técnicos e experiências - Oficiais.

Esta figura demonstra a visão dos oficiais em relação à valorização profissional.

Figura 25 – Considerações dos conhecimentos técnicos e experiências - Praças.

Esta figura demonstra a visão dos policiais “praças” em relação à valorização profissional.

Figura 26 – Participação em tomada de decisão – Oficiais.

Esta figura representa a opinião dos oficiais no tocante à participação nas tomadas de decisões.

Figura 27 – Participação em tomada de decisão – Praças.

Esta figura representa a opinião dos praças no tocante à participação nas tomadas de decisões.

Figura 28 – Administração de erros – Oficiais.

Esta figura demonstra a percepção dos oficiais, de como a PMESP administra os problemas que ocorrem no dia-a-dia, em relação aos erros cometidos pelos clientes internos.

Figura 29 – Administração de erros – Praças.

Esta figura demonstra a percepção dos policiais "praças", de como a PMESP administra os problemas que ocorrem no dia-a-dia, em relação aos erros cometidos pelos clientes internos.

4.4. Problemas detectados pela pesquisa

Convém comentar, primeiramente, alguns dados da amostra pesquisada para, posteriormente, serem apresentados os resultados do Programa de Qualidade da PMESP identificados por esta pesquisa.

Dos 1.273 policiais envolvidos na pesquisa, 40 (3%) pertencem a categoria de “oficiais”, os demais pertencem a categoria das praças sendo que: 980 (77%) são soldados, 170 (13%) são cabos e 83 (7%) são sargentos (figura 10).

Em relação a função desempenhada pelos pesquisados, observa-se que 89% são operacionais e 11% administrativos (Figura 7).

Dentro da categoria dos “oficiais”, quanto ao tempo de serviço e atividade desenvolvida, tem-se o seguinte:

- 100% dos pesquisados têm mais de 10 anos de serviço (Figura 5);
- 47,5% desenvolvem atividade administrativa e 52,5% desenvolvem atividade operacional (Figura 8).

Na categoria “praças”, os dados referentes ao tempo de serviço e atividade desenvolvida são:

- 15% dos pesquisados têm até 2 anos de serviço, 17% entre 2 e 5 anos, 12% entre 5 e 10 anos e 56% contam com mais de 10 anos (Figura 6);
- 10% desenvolvem atividade administrativa e 90% operacional (Figura 9).

Considerando o objetivo dessa pesquisa, que é o de verificar o quanto o contingente operacional absorveu a filosofia de Gestão de Qualidade implantada pela PMESP, demonstrando as divergências dos resultados entre os níveis hierárquicos (Oficiais e Praças), pode-se dizer que os dados da amostra acima subsidiarão a apresentação das análises e conclusões que se seguem, evidenciando, assim, as hipóteses estabelecidas neste estudo.

Tendo em vista os princípios da qualidade e o Programa de Qualidade da PMESP, os resultados serão apresentados a partir destes princípios, dessa forma em relação ao:

Foco no cliente – “processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes”, considerando a pirâmide do gerenciamento da qualidade (Figura 2) verifica-se que quanto ao conhecimento sobre o Programa e a busca pela satisfação dos clientes (externos e internos);

No nível de gerencial:

- 100% dos pesquisados conhecem o programa (Figura 11);
- 72,5% reconhecem que raramente a PMESP realiza atividades informativas para a sociedade e 27,5% desconhecem qualquer atividade desenvolvida (Figura 22) e

No nível operacional:

- apenas 66% conhecem o programa (Figura 12);
- 44% reconhecem que raramente a PMESP desenvolve atividades informativas e 23% desconhecem a realização destas atividades (Figura 23);
- quanto ao aspecto da comunicação entre os oficiais e praças, 65% evidencia que é boa e 29% dizem que é ruim (Figura 21).

Constância de propósitos – “adoção de novos valores dentro da cultura organizacional estimulando sua prática”; a **Gerência de processos** – “a empresa é um grande processo com a finalidade de atender às necessidades dos clientes/ usuários, através da produção de bens e serviços, gerados a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados e/ou manufaturados com recursos humanos e tecnológicos” e **Garantia da qualidade** – “a base da garantia da qualidade está no planejamento e formalização de processos. Esta formalização estrutura-se na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido”. Observa-se que na avaliação do gerenciamento da PMESP nos últimos anos, na participação em cursos

sobre qualidade oferecidos pela PMESP, na contribuição dos cursos para a prática profissional e desenvolvimento de atividades informativas para a sociedade constata-se que:

No nível gerencial:

- 100% mostram que foram adotados novos valores na cultura organizacional (Figura 13);
- 26 (65%) dos pesquisados não participaram de cursos de capacitação, somente 14 (35%) participaram de cursos (Figura 15);
- Dos 14 participantes em cursos de capacitação 100% reconhecem as contribuições destes para as atividades profissionais.

No nível operacional:

- 38% dos envolvidos apontam que o Programa de Qualidade contribuiu para que ocorresse mais planejamento e sistematização dos processos, 21% dizem que houve maior preocupação com o processo de comunicação e para apenas 19% não houve mudanças (Figura 14);
- 63% participaram de cursos de capacitação, 33% não participaram de cursos sobre qualidade e apenas 4% desconhecem a realização destes cursos (Figura 16);
- Dos 781 (63%) participantes em cursos de capacitação 97% reconhecem as contribuições destes para as atividades profissionais (Figura 18).

Desenvolvimento de recursos humanos - “colaboração e iniciativa, comprometimento com os objetivos da organização, conhecimento das metas, aproveitamento dos conhecimentos, técnicas e experiências dos funcionários, investimento em formação e capacitação”; **Melhoria contínua** – “acompanhar e até antecipar as mudanças da sociedade é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios”. Observa-se que, através o Programa de Qualidade da

PMESP, busca garantir estes princípios através da oferta de cursos de capacitação aos policiais, assim,

No nível de gerencial:

- 12,5% dizem que os cursos têm possibilitado a ampliação dos conhecimentos técnicos e conseqüente melhoria no desempenho das funções (Figura 17).
- 50% dos pesquisados apontam que a instituição não aproveita seus conhecimentos técnicos e experiências e 27,5% dizem que raramente há o aproveitamento dos conhecimentos técnicos e experiências (Figura 24).
- 64% indicam que houve avaliação durante e após o curso e 36% que houve avaliação somente durante o curso (Figura 19).

No nível operacional:

- 25% apontam que os cursos têm possibilitado a ampliação dos conhecimentos técnicos e conseqüente melhoria no desempenho das funções (Figura 18).
- 47% dos pesquisados apontam que a instituição não aproveita seus conhecimentos técnicos e experiências e 29% desconhecem se existe aproveitamento dos conhecimentos técnicos e experiências dos policiais (Figura 25).
- 37% desconhecem se há avaliação durante e após a participação no curso, 33% dizem que houve avaliação durante e após o curso e 30% que houve avaliação somente durante o curso (Figura 20).

Delegação – “colocar o poder de decisão o mais próximo da ação. Transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para assumir o que lhes for delegado”; **Gerência participativa** – “a participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera compromisso de todos com os resultados. Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e

a solução de problemas” e **Disseminação de informações** – “todos devem entender a missão e os planos empresariais, a participação coletiva na definição dos objetivos é a melhor forma de assegurar o compromisso com a sua execução”, neste sentido a pesquisa aponta que:

No nível gerencial:

- 12,5% dos pesquisados dizem que, nos últimos dez anos, têm participado mais nas tomadas de decisões, ainda 12,5% reconhecem que há mais colaboração e iniciativa do pessoal (Figura 13).
- 75% dos pesquisados apontam sua participação em tomadas de decisões e 25% reconhecem que raramente participam (Figura 26).

No nível operacional:

- 14% dos pesquisados dizem que, nos últimos dez anos, têm participado mais nas tomadas de decisões, ainda somente 8% reconhecem que há mais colaboração e iniciativa do pessoal (Figura 14).
- 40% apontam que somente cumprem ordens superiores, 34% dizem que raramente participam de decisões e 27% reconhecem que participam em tomadas de decisões (Figura 27).

Não aceitação de erros – “os empregados e dirigentes devem buscar a perfeição em suas atividades. Todos na empresa devem ter clara noção do que é estabelecido como o “certo”. Desvios podem e devem ser medidos para localizar a causa principal do problema e planejar ações corretivas”. Os dados apontam que:

No nível gerencial:

- Para 75% dos pesquisados, após ocorrer um erro, a avaliação do policial serve para identificar as causas do problema e para o planejamento de ações corretivas e educativas, já 25% dizem que é para identificação das causas e determinar a punição ao policial (Figura 28).

No nível operacional:

- Para 79% dos pesquisados, após ocorrer um erro, a avaliação do policial serve para identificar as causas do problema e para determinar a punição, 17% identificação das causas e para o planejamento de ações corretivas/educativas e 4% simplesmente para identificação das causas do problema (Figura 29).

Na questão aberta, em que se solicitava a opinião sobre o Programa de Qualidade Total da PMESP, foram adotadas quatro categorias para tabulação dos resultados, sendo a falta de conhecimento sobre o programa de qualidade, descontentamento com o programa, reconhecimento da melhoria e apontamento da necessidade de aprimoramento do programa e não adequação do programa com a realidade do sistema operacional. Com base nestas categorias, os resultados foram os seguintes:

Figura 30 – Opinião dos participantes na pesquisa sobre o Programa de Qualidade Total na PMESP.

Esta figura demonstra a percepção dos envolvidos na pesquisa, no tocante ao Programa de Qualidade Total da PMESP.

Figura 31 – Percepção do Programa de Qualidade - Oficiais.

Esta figura apresenta a percepção dos oficiais, no tocante ao Programa de Qualidade Total da PMESP.

Figura 32 – Percepção do Programa de Qualidade - Praças.

Esta figura representa a percepção dos praças, em relação ao Programa de Qualidade Total da PMESP.

A partir das afirmações acima e dos dados coletados, em cada uma das categorias de tabulação, que se encontram representados nas Figuras 30 a 32, os princípios da qualidade (foco no cliente, constância de propósitos, desenvolvimento de recursos humanos, delegação, gerência participativa, melhoria contínua, gerência de processos, garantia da qualidade, disseminação de informações e não aceitação de erros) são reafirmados e evidenciam alguns aspectos do Programa de Qualidade da PMESP, assim detectados:

- 34% dos pesquisados dizem que o Programa de Qualidade da PMESP não está adequado com a realidade institucional; 30% apontam que o Programa trouxe melhoria, porém requer aprimoramento; 16% demonstram descontentamento em relação ao Programa; 2% referem-se à falta de conhecimento e 18% não opinaram (Figura 30). Convém ressaltar que esses dados correspondem ao total da amostra.
- No nível gerencial, esses resultados expressam-se da seguinte forma: para 53% o Programa trouxe melhoria, porém com necessidades de aprimoramento; para 25% há descontentamento e para 23% não há adequação com a realidade institucional (Figura 31).
- No nível operacional, analisando os dados tem-se: 35% não adequação com a realidade; 28% apontam melhorias e a necessidade de aprimoramento; 16% referem-se ao descontentamento; 3% falta de conhecimento sobre o Programa e 18% não manifestaram opinião a respeito (Figura 32).

A seguir são transcritas algumas colocações “desabafos” apresentadas pelos pesquisados, através do questionário aplicado, que evidenciam essas categorias:

Categoria 1: Falta de conhecimento:

- “Deveria ter mais cursos, palestras e interesse dos Comandantes em deixar os policiais participarem de cursos fora da PM, com prejuízo ao serviço”.

-“Manter a ordem sempre que possível”.

-“Até hoje desconheço este programa e talvez nunca tenha sido executado”.

Categoria 2: Descontentamento:

-“É igual a Papai Noel. Você acredita em Papai Noel, com isso quero dizer que essa coisa é só história”.

-“Na minha opinião, a PMESP está longe de atingir tal objetivo a partir do momento em que desenvolveu o programa de aparências, de fora para dentro da organização. O pessoalismo ainda reina soberano dentro da organização. Não importa se o soldado é PHD em qualquer matéria, sua aplicação e consideração será dada como um outro qualquer, pois ele é um mero soldado, de um universo de muitos”.

-“O Programa de Qualidade Total da PMESP já nasceu morto, tendo em vista a diferenciação entre as classes de policiais (Oficiais e Praças), pois uma somente manda e a outra se rala na atividade fim sem os meios e recursos necessários para o desempenho de suas funções”.

-“Qual a Qualidade?”.

Categoria 3: Melhoria/ Necessidade de aprimoramento:

- “Deveria ser melhor programado e as opiniões de oficiais e os praças poderiam ser levadas em considerações”.

- “O programa foi implantando e a avaliação dos policiais ocorreu somente durante o curso. A participação de todos no policiamento ostensivo deveria ser mais efetiva,

mostrando para o público externo o que realmente o programa de qualidade total desenvolve na organização”.

Categoria 4: Não adequação com a realidade:

-“Longe da realidade, principalmente faltam meios para melhor execução do serviço, excesso de burocracia e normas conflitantes”.

-“...Na Polícia Militar em geral não funciona. Qualidade Total visa a qualidade do serviço prestado, melhoria no ambiente de trabalho resultando em melhor produto oferecido, rendendo economia ao empregador e satisfação ao cliente e bem estar do empregado gerando lucros para todos. O que falta na PMESP é o bem estar do policial, reconhecimento por seus serviços prestados, reconhecimento profissional e valorização financeira, bem como meios mais eficazes de promoção ...”.

-“... deveria haver mais integração entre subordinados e superiores, para que juntos melhorassem suas ações junto aos clientes ...”.

-“Muito distante de atingir os objetivos previstos através de Diretrizes, ou seja, prática difere da realidade”.

Diante do que foi exposto até aqui, é possível no capítulo seguinte encaminhar as considerações finais deste trabalho, ou seja, apresentar algumas conclusões que se chegou a partir dos resultados da pesquisa e as possibilidades de trabalhos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS

5.1 Conclusões

O conjunto de dados reunidos e apresentados por esta pesquisa possibilitou um processo de análise cuidadosa e abrangente sobre o Programa de Qualidade da PMESP, registrados neste texto. Nesse momento, pretende-se desenvolver uma reflexão final com o propósito de articular as diferentes categorias de análise, buscando evidenciar as questões que ainda não foram explicitadas.

Analisando os resultados da pesquisa e na tentativa de proceder a uma avaliação do Programa de Qualidade da PMESP implantado nos anos 90, verifica-se que:

- O envolvimento dos níveis gerencial (oficiais) e operacional (“praças”) é condição básica para a obtenção de resultados favoráveis no processo de implantação. Pelos dados coletados junto a estes níveis, percebe-se que não há um envolvimento, pois para 50,5% dos pesquisados pertencentes ao nível operacional, falta adequação do Programa com a realidade e demonstram descontentamento. No nível gerencial, esses dados se expressam em 47,5%. Logo se pode concluir que, para se obter os resultados favoráveis do Programa, se faz necessário uma avaliação e adequação nos aspectos dos recursos humanos.
- A implantação de um Programa de Qualidade não requer apenas o estabelecimento de normas legais (decretos e diretrizes), mas sim a adoção de processos sistemáticos e permanentes de troca de informações entre os clientes

internos e externos. Neste sentido, constata-se que 68% dos envolvidos na pesquisa dizem que raramente ou desconhecem que a PMESP realiza atividades informativas para a sociedade. Apesar de que 21% dos pesquisados (nível operacional) terem apontado que nos últimos dez anos, período de implantação do Programa de Qualidade, houve uma maior preocupação com o processo de comunicação. O que não quer dizer que a PMESP tem conseguido os resultados esperados, pois como atingir a qualidade nos serviços com índices tão altos (68%) de reconhecimento da falta de realização de atividades informativas para sociedade e troca de informações internas?

- No que se refere aos princípios do desenvolvimento dos recursos humanos e melhoria contínua, pode-se dizer que há muito que se fazer para a excelência nos serviços, ou seja, se para 50% dos pesquisados a instituição não aproveita seus conhecimentos técnicos e experiências, há que se rever estes princípios para o gerenciamento da qualidade total. Mesmo que em média 65% tenham participado de cursos de capacitação oferecidos pela PMESP não se pode garantir o atendimento total destes princípios. Sabe-se que uma das bases do princípio do desenvolvimento de recursos humanos é o investimento em treinamento e capacitação das pessoas, porém também se faz necessário o aproveitamento dos conhecimentos, técnicas e experiências dos empregados. Considerando que as pessoas são importantes para a organização e fundamental o comprometimento destas para com os objetivos daquela.
- Na busca de atingir o padrão desejável de “zero defeito”, a PMESP tem adotado processos diferenciados na visão dos níveis (gerencial e operacional), isto é, para os oficiais os desvios são avaliados para identificação da causa e busca o planejamento de ações corretivas e educativas (75%), já no nível operacional a percepção é de que os desvios são avaliados para identificação da causa e imediata punição ao policial (78%). Estes dados reafirmam a falta de envolvimento dos clientes internos e o desenvolvimento do princípio de

disseminação de informação, que deve garantir o entendimento, por todos, da missão, dos objetivos e dos planos da instituição.

- No que concerne o atendimento aos princípios da delegação e gerência participativa, o Programa de Qualidade da PMESP tem revelado que apenas no nível gerencial estes princípios se concretizam, pois 75% reconhecem a participação em tomadas de decisões; o que não tem acontecido no nível operacional, que apenas 14% dizem participar das tomadas de decisões. Tendo em vista o conceito de que a participação de todos fortalece decisões, mobiliza forças e gera compromisso com os resultados não se pode concluir que o Programa tem garantido estes princípios, o que dificulta a sua efetivação.

Finalizando, pode-se concluir que a instituição Polícia Militar do Estado de São Paulo, ao longo dos anos, tem buscado atingir seus objetivos centrais, que são o de garantir a preservação e manutenção da ordem pública e a segurança das pessoas e patrimônio público. Com a implantação do Programa de Qualidade, a busca pela excelência nos serviços prestados tem norteado a missão institucional, porém dada a estrutura hierárquica e administrativa, os princípios preconizados pela filosofia da qualidade total têm encontrado entraves para sua efetivação. Tomando por base as expressões descritas pelos pesquisados, pode-se concluir que há muito que se fazer para que o Programa de Qualidade atinja os resultados esperados, porém existem algumas melhorias com necessidades de aprimoramento, verifica-se algumas das expressões descritas pelos pesquisados. Existe falta de conhecimento e descontentamento: “o que falta na PMESP é o bem estar do policial”; “Até hoje desconheço este programa e parece que nunca foi executado”; “Deveria ser melhor programado e as opiniões dos oficiais e dos praças poderiam ser levadas em consideração”; “O Programa de Qualidade Total da PMESP já nasceu morto, tendo em vista a grande diferença entre as classes de policiais (Oficiais e Praças), pois uma somente manda e a outra se rala na atividade fim, sem os meios e recursos necessários para o desempenho de suas funções”. Enfim, a implantação de um Programa de Qualidade requer muito mais do que o estabelecimento de uma diretriz que defina os objetivos, a missão e os planos da

instituição, o fundamental é que os envolvidos (clientes internos e externos) estejam comprometidos e plenamente satisfeitos.

Parafraseando FAESARELLA (1996), a gestão da qualidade deve identificar e administrar as atividades necessárias para maximizar a competitividade da empresa através da melhoria contínua da qualidade de seus produtos, serviços, processos e recursos humanos e, conseqüente, redução de custos. Outrossim, a Polícia Militar ainda tem muito a caminhar para atingir estes objetivos.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Diante das conclusões apresentadas surgem algumas possibilidades para estudos futuros:

- Investigar como o Programa de Qualidade da PMESP tem se efetivado no nível de direção visando a identificação e confronto com os dados dos níveis gerencial e operacional;
- Realizar estudo comparativo com outras instituições prestadoras de serviço público que adotam a gestão de qualidade, tendo em vista o decreto nº 40.536/95;
- Aprofundar o estudo nos aspectos referentes aos princípios da gerência participativa; foco no cliente, desenvolvimento de recursos humanos e melhoria contínua, em instituições públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDARVIS, R. *Viabilidade de implantação da gestão pela qualidade total na Polícia Militar do Estado de São Paulo*. Monografia (Curso de aperfeiçoamento de oficiais), Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores. Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo. 1997.

BALTAR, P. E.; DEDECCA, C. S. ; HENRIQUE, W. “Mercado de trabalho e exclusão social no Brasil”. Em: OLIVEIRA, C.A.B.; MATTOSO, J. *Crise e trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado?* São Paulo: Scritta. 1996.

BRATTON, W. G. *et ali. Estratégias de polícia*. Apostila traduzida pela FIESP, 1996.

CANO, Wilson. *Reflexões sobre o Brasil e a nova (des)ordem internacional*. Campinas/SP: Unicamp. 1993.

CARDOSO, R. T. *A polícia militar e a filosofia de polícia comunitária na região metropolitana de São Paulo: um estudo a partir da origem da milícia bandeirantes à luz do direito e a incessante busca em atender os anseios da sociedade sob a perspectiva dos direitos humanos*. Monografia (Curso de direito) – Centro de Ciências Jurídicas, Humanas e Sociais, Universidade São Francisco, São Paulo, 2001.

CARR, D.K.; LITTMAN, I.D. *Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã. 1996.

CHIARI, E. C. *Os recursos humanos nas novas abordagens do gerenciamento da produção*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – EESC, Universidade de São Paulo, São Carlos. 1999.

DEMING, W.E. *Qualidade: a revolução da administração*. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

DODGE, H.F.; ROMING, H.G. *Sampling inspection tables: single and double sampling*. Nova York: 2nd ed, 1959.

FAESARELLA, I.S.; SACOMANO, J.B.; CARPINETTI, L. C.R. *Gestão de qualidade: conceitos e ferramentas*. São Carlos/SP: EESC-USP, 1996.

FEIGENBAUM, A. *Total quality control*. Nova York: McGrawHill, 1991.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.

HINDLE, T. *Tudo sobre administração*. São Paulo: Nobel, 2002.

ISHIKAWA, K. *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

JURAM, J.M. *Juram planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.

JURAN, J.M.; GRZYNA, F.M. *Controle de Qualidade: handbook* (conceitos, políticas e filosofia da qualidade). São Paulo: Makro/McGraw-Hill, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Técnicas de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LINS, H.N. A reestruturação da economia mundial e o projeto neoliberal para o Brasil. *Análise Econômica*, Porto Alegre, v.11, mar./93.

MC KINSEY & CO. *Relatório final da auditoria de opinião na PMESP*, 1994.

MAGNO, Barroso. *Bases para a implantação da qualidade total no exército brasileiro*. Tese de Mestrado, I.M.E, 1996

MATTOSO, J. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta. 1996.

MEGGINSON, L. C. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1996

NBR ISO 8402. *Gestão da qualidade e garantia da qualidade – terminologia*. Rio de Janeiro: ABNT, 1994.

NBR ISO 9000. *Sistema de qualidade – diretrizes para seleção e uso*. Rio de Janeiro: ABNT, 1993.

NETO, A. T., *et al.* Ensaio para a mudança estrutural. *Relatório de Grupo de Trabalho PM*, 1992.

OLIVEIRA, Luiz Antônio Luciano de. Gestão pela Qualidade Total: políticas e estratégias para sua implantação nas organizações militares. *Revista da Escola Superior de Guerra*, 1996.

ELLTIZ, C. et ali. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

SHEWHART, W. *The economic control of quality of manufactured product*. Nova York: D. Van Nostrand, 1931.

SLACK, N. et ali. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUZA, S. J. et ali. *Reorientação organizacional, o acompanhamento e o controle operacional*. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores. Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo. 2002

TAGUCHI, G.; ELSAYED, E.; HSIANG, T. *Taguchi – engenharia da qualidade em sistema de produção*. São Paulo: McGrawHill, 1990.

TAYLOR, F.W. *Principles of scientific management*. Nova York: Harper & Brother, 1911.

THERBORN, G. “A crise e o futuro do capitalismo”. Em: GENTILI, P.; SADER, E. (orgs.) *Pós-neoliberalismo - as políticas sociais e o estado democrático*. São Paulo: Paz e Terra. 1995.

APÊNDICE

Tabulação do Questionário Aplicado na Pesquisa

Esta tabulação foi desenvolvida para facilitar a conclusão dos dados colhidos durante a pesquisa, sendo estruturada a partir das perguntas existentes no questionário aplicado, como segue:

Tempo de Serviço:

A1- menos de 2 anos;

A2 - de 2 a 5 anos;

A3 - de 5 a 10 anos, e

A4- mais de 10 anos.

Atividade desenvolvida na PMESP:

B1 - administrativa, e

B2 - Operacional.

Posto / Graduação:

C1 - Sd PM;

C2 - Cb PM;

C3 - Sgt PM;

C4 - Sub Ten PM, e

C5 - Oficial.

Você sabe o que é o Programa de Qualidade da PMESP, implantado nos anos 90?

1a - sim;

1b - não;

1c - já ouvi falar e conheço pouco, e

1d - já ouvi falar mas não sei do que se trata

Nos últimos 10 anos, como você avalia o gerenciamento da PMESP?

2a - existe mais participação nas decisões;

2b - existe muita colaboração e iniciativa no pessoal;

2c - existe mais planejamento e sistematização dos processos;

2d - existe uma preocupação com o processo de comunicação, e

2e - não houve mudanças.

Você já participou de algum curso de aperfeiçoamento ou capacitação sobre o programa de qualidade, oferecido pela PMESP?

3ª - sim;

3b - não, e

3c - desconheço a existência de cursos desta natureza.

Responda esta questão somente se na anterior sua resposta foi afirmativa. Que contribuição o curso trouxe para o desenvolvimento de suas atividades?

4a - conhecimentos gerais sobre o assunto;

4b - conhecimentos técnicos para a melhoria do meu desempenho;

4c - conhecimentos técnicos e gerais;

4d - conhecimentos sobre planejamento, tomada de decisões e sistematização de processos;

4e - conhecimentos sobre colaboração e iniciativa pessoal;

4f - melhoria pessoal, e

4g - não trouxe contribuições .

Após o curso de aperfeiçoamento ou capacitação de programa de qualidade você foi avaliado?

5a - sim, apenas durante o curso;

5b - sim, durante o curso e após o mesmo, e

5c - desconheço qualquer tipo de avaliação.

Em geral como se processa a comunicação entre oficiais e praças?

6a - ruim;

6b - boa, e

6c - muito boa.

A PMESP realiza cursos e palestras (atividades informativas) com a sociedade esclarecendo os direitos e deveres de todos para que ela possa atingir uma gestão de qualidade?

7a - sim;

7b - não;

7c - raramente, e

7d - desconheço.

O departamento de Recursos Humanos da PMESP aproveita os conhecimentos técnicos e experiências dos policiais para distribuir e atribuir as atividades e proceder nas promoções dos policiais?

8a - sim;

8b - não;

8c - raramente, e

8d - desconheço.

O seu superior hierárquico costuma pedir opinião nas decisões a serem tomadas ou apenas passam ordens para serem executadas?

9a - sempre solicita opinião;

9b - raramente aceita opinião, e

9c - transmite ordens para serem executadas, simplesmente.

A organização PMESP, como qualquer outra instituição pública ou privada visa o cumprimento do princípio “Não Aceitação de Erros” ou “Zero de Defeitos” para a garantia da qualidade. Quando ocorre o desvio de um policial este é avaliado, a avaliação é no sentido de que:

10a - os desvios possam e devam ser avaliados para identificar a causa do problema, simplesmente;

10b - os desvios sejam avaliados para identificar a causa do problema e planejar ações corretivas e educativas aos policiais, e

10c - os desvios sejam avaliados para identificar a causa e determinar a punição ao policial.

De sua opinião sobre o programa de Qualidade Total da PMESP.

- falta de conhecimento;
- descontentamento;
- aponta melhorias mais necessita de aprimoramento, e
- não adequação com a realidade.

APÊNDICE

TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS

TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS																																		
Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c	
1				1		1			1			1					1				1					1					1			
2	1					1	1					1						1			1						1				1			
3	1					1	1						1					1				1												
4				1	1		1					1						1				1										1		
5				1		1		1				1							1		1			1							1			
6	1					1	1					1					1					1												
7		1				1	1					1						1			1					1					1			
8				1		1	1					1						1			1				1						1			
9				1	1		1							1				1			1					1					1			
10				1		1	1					1								1	1								1			1		
11				1		1	1					1								1	1								1			1		
12				1		1	1							1				1					1										1	
13				1		1	1							1				1				1											1	
14				1		1	1					1								1	1			1								1		
15				1		1	1					1						1			1					1						1		
16				1		1	1							1				1				1					1							
17				1		1		1				1							1		1				1						1			
18				1		1	1					1						1				1												
19				1		1		1						1						1	1			1							1			
20		1				1	1					1						1					1											
21				1	1		1					1						1			1						1				1			
22				1		1	1					1						1			1						1						1	
23			1		1		1							1				1				1												
24				1		1	1							1		1					1					1						1		
25				1		1	1						1							1	1									1		1		
26			1			1	1					1						1			1				1							1		
27		1			1		1							1				1				1												
28				1	1			1				1						1			1								1		1			
29				1		1	1					1								1	1						1						1	
30				1		1		1				1								1	1				1						1			
31		1				1	1					1										1												
32				1		1		1				1								1	1			1						1				
33			1			1	1							1					1		1						1					1		
34			1			1	1							1						1	1				1							1		
35		1				1	1							1								1												

APÊNDICE

TABULAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
1		1			1						1			1			1				1
2		1				1					1			1			1				
3		1				1					1			1			1				
4			1			1		1				1				1				1	
5	1					1			1					1			1				
6		1		1						1		1			1			1			
7		1					1				1	1				1				1	
8		1				1			1				1			1					
9		1			1			1				1					1			1	
10	1				1				1					1			1		1		
11	1					1			1					1			1		1		
12	1					1			1					1			1				
13		1				1			1					1			1			1	
14	1						1				1			1			1				
15	1				1				1					1			1	1			
16	1						1		1					1			1				
17		1				1				1			1				1				1
18		1				1				1				1			1				
19	1					1			1					1			1		1		
20	1						1	1				1					1				1
21		1				1				1		1				1					1
22		1				1			1				1			1					1
23	1				1				1				1				1				1
24		1				1			1			1					1			1	
25	1				1						1			1			1			1	
26		1				1			1				1			1				1	
27	1				1					1		1					1				1
28	1						1				1			1			1				1
29		1				1					1		1				1			1	
30	1					1				1				1			1				1
31		1					1		1					1			1		1		
32	1						1				1			1			1		1		
33	1					1					1		1			1				1	
34	1					1					1			1			1				1
35		1					1				1			1			1				1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
36		1			1		1					1						1				1										1	
37				1		1		1				1						1				1					1				1		
38				1	1				1			1				1					1							1			1		
39				1	1						1	1							1			1					1					1	
40				1		1	1							1				1				1							1			1	
41				1	1		1							1				1				1											
42				1	1			1				1						1				1				1	1	1				1	
43				1		1		1				1					1				1					1	1	1				1	
44				1		1	1							1		1		1				1				1						1	
45				1		1		1				1								1		1						1				1	
46			1			1	1					1						1				1				1					1		
47	1					1	1					1					1					1						1				1	
48	1					1	1					1				1						1				1						1	
49		1				1	1							1					1					1							1		
50	1					1	1					1							1							1					1		
51	1					1	1					1						1				1											
52				1		1	1					1								1		1				1					1		
53	1					1	1						1				1					1				1						1	
54				1		1		1				1				1						1					1					1	
55				1		1	1					1								1		1							1			1	
56	1					1	1					1				1						1				1						1	
57				1		1			1			1								1		1			1						1		
58				1	1		1							1				1				1					1					1	
59		1				1	1					1								1			1									1	
60	1					1	1					1								1		1			1						1		
61				1		1	1							1					1				1					1					
62				1		1		1						1			1						1										
63				1		1	1					1						1					1									1	
64				1		1	1					1						1					1										
65		1				1	1					1							1				1								1		
66				1		1	1					1							1				1										
67				1		1	1					1							1				1										
68		1				1	1					1								1			1									1	
69				1		1		1				1								1			1									1	
70			1		1		1							1					1								1					1	
71		1			1		1					1						1				1				1						1	

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
36	1					1			1			1					1			1	
37		1		1				1				1				1				1	
38		1		1						1		1				1					
39		1				1			1				1				1		1		
40		1			1				1					1			1				1
41		1				1		1				1					1				1
42	1						1				1			1			1				1
43		1				1		1					1			1					1
44		1					1				1	1					1			1	
45	1						1		1			1					1				1
46		1			1				1			1					1				
47	1			1						1		1					1			1	
48	1			1					1			1					1			1	
49		1				1					1	1					1			1	
50		1				1				1			1				1				1
51		1				1					1	1					1			1	
52		1			1				1					1			1				
53		1		1							1		1			1					1
54		1				1				1			1				1				
55	1					1			1				1				1		1		
56		1					1				1		1				1				1
57		1				1			1					1			1				1
58		1		1							1		1			1					1
59	1					1			1					1			1			1	
60		1				1					1			1			1				1
61	1					1			1				1				1		1		
62	1						1		1				1				1		1		
63		1				1			1					1			1			1	
64		1					1				1		1				1				
65		1				1				1				1			1		1		
66		1			1				1					1	1				1		
67		1					1				1			1			1				1
68		1					1		1				1				1		1		
69		1					1				1			1			1				1
70		1		1					1					1			1		1		
71		1					1			1			1			1				1	

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
72				1		1		1						1				1			1				1						1		
73	1					1	1					1				1						1									1		
74		1				1	1					1					1					1									1		
75		1				1	1					1						1				1										1	
76			1			1	1					1							1		1			1							1		
77				1		1	1					1				1					1							1				1	
78	1					1	1					1						1				1							1				1
79			1			1	1							1					1					1							1		
80				1		1	1							1		1					1						1				1		
81		1				1	1							1								1											
82				1		1		1				1							1		1					1					1		
83				1		1	1					1				1					1					1							1
84				1		1			1			1						1			1			1					1				1
85		1				1	1							1						1			1						1				1
86				1		1	1						1							1		1											
87			1			1	1					1				1						1							1			1	
88				1		1	1							1				1			1						1					1	
89		1				1	1							1				1				1											
90				1		1	1					1						1				1											
91		1				1	1					1							1		1							1			1		
92				1		1	1					1					1				1				1						1		
93				1		1		1				1							1			1											
94	1					1	1					1						1				1											1
95			1			1	1					1							1		1				1								1
96	1					1	1					1							1			1											
97				1		1	1						1				1				1							1			1		
98				1		1	1					1						1			1			1	1	1	1				1		
99		1				1	1					1											1										
100			1			1	1							1						1		1											1
101				1		1			1					1				1			1						1					1	
102		1				1	1					1					1				1								1			1	
103				1		1	1					1				1					1								1		1		
104				1		1	1					1				1					1			1						1			
105				1		1			1			1							1		1						1		1			1	
106	1					1	1						1							1		1											1
107				1		1	1							1				1			1						1		1				1

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
72		1				1			1				1				1				1
73	1				1				1				1				1				1
74		1					1				1		1				1			1	
75		1				1			1				1				1			1	
76			1	1							1	1					1		1		
77		1				1			1			1					1				1
78		1		1							1	1				1				1	
79		1		1					1				1				1			1	
80		1			1				1				1				1				
81		1		1							1		1				1			1	
82	1						1			1				1			1			1	
83		1				1		1				1				1					
84		1				1				1		1					1				1
85		1				1			1				1				1		1		
86		1				1			1			1					1				
87		1					1				1		1			1					1
88		1			1				1					1			1		1		
89		1					1				1		1				1				
90			1			1			1			1			1						
91		1				1				1			1			1				1	
92			1	1					1					1		1				1	
93		1				1			1				1				1		1		
94		1					1				1			1			1				1
95		1			1				1					1			1				
96	1			1							1		1				1			1	
97		1				1			1				1				1				1
98		1					1		1				1				1				1
99	1					1			1					1			1				1
100		1			1				1					1			1	1			
101		1				1			1				1				1		1		
102		1				1		1				1					1			1	
103		1				1				1			1				1				1
104			1	1							1	1				1				1	
105		1		1					1			1			1						1
106		1		1					1			1					1			1	
107		1					1				1			1			1				

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
108				1		1	1					1						1			1					1						1	
109	1					1	1					1						1				1											1
110				1		1	1							1					1			1											1
111	1					1	1					1						1			1			1									1
112			1			1	1							1				1			1			1							1		
113			1			1	1								1	1				1	1			1									1
114				1		1			1			1				1					1					1							1
115		1				1	1							1				1			1					1							1
116				1		1	1					1							1		1				1								1
117		1				1	1					1							1			1				1					1		
118				1		1	1							1					1			1											
119				1		1					1	1						1				1											
120				1		1	1					1				1					1			1									1
121				1		1			1			1							1													1	
122				1	1			1						1					1		1			1								1	
123			1			1	1					1						1			1				1							1	
124	1					1	1					1				1					1				1			1					
125				1		1					1	1				1	1	1															
126				1		1			1			1					1				1					1							1
127	1					1	1					1						1			1							1					
128	1					1	1						1					1				1											
129				1	1		1					1						1				1										1	
130				1		1		1				1							1		1			1							1		
131	1					1	1					1					1					1			1								
132		1				1	1					1						1			1				1							1	
133				1		1	1					1						1			1			1								1	
134				1	1		1							1				1			1				1							1	
135				1		1	1					1								1	1								1				1
136				1		1	1					1								1	1									1			1
137				1		1	1							1				1					1										1
138				1		1	1							1				1				1											1
139				1		1	1					1								1	1			1									1
140				1		1	1					1						1			1						1						1
141				1		1	1							1				1				1											
142				1		1		1				1								1	1				1							1	
143				1		1	1					1						1				1											

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
108			1	1				1				1				1					
109	1				1				1					1			1				1
110	1						1		1					1			1				1
111	1					1				1				1		1					1
112		1			1				1			1				1				1	
113	1					1			1					1			1		1		
114		1			1				1				1				1				1
115		1					1			1				1			1				
116	1					1			1				1				1			1	
117		1				1				1			1				1			1	
118		1				1			1				1				1			1	
119		1					1	1				1				1				1	
120		1				1			1				1				1				1
121			1	1				1						1	1				1		
122		1					1				1			1			1				1
123		1		1				1						1			1			1	
124		1		1						1		1					1				1
125		1				1			1			1				1				1	
126		1			1						1			1			1				1
127		1				1					1			1			1				
128		1				1					1			1			1				
129			1			1		1				1				1				1	
130	1					1			1					1			1				
131		1		1						1		1			1			1			
132		1					1				1	1				1				1	
133		1				1			1				1			1					
134		1			1			1				1					1			1	
135	1				1				1					1			1		1		
136	1					1			1					1			1		1		
137	1					1			1					1			1				
138		1				1			1					1			1			1	
139	1						1				1			1			1				
140	1				1				1					1			1	1			
141	1						1		1					1			1				
142		1				1				1			1				1				1
143		1				1				1				1			1				

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
144				1		1		1						1						1	1			1							1		
145		1				1	1					1						1					1										
146				1	1						1	1						1															
147				1		1	1					1						1			1						1						1
148			1		1		1							1				1				1											
149				1		1	1							1							1					1						1	
150				1		1	1						1							1	1								1			1	
151			1			1	1					1						1			1				1							1	
152		1			1		1								1			1				1											
153				1	1			1				1						1			1							1			1		
154				1		1	1					1							1		1						1						1
155				1		1		1				1								1	1				1						1		
156		1				1	1					1										1				1							
157				1		1		1				1								1	1			1							1		
158			1			1	1							1				1			1						1					1	
159			1			1	1							1						1	1				1							1	
160		1				1	1							1								1											
161		1			1		1					1						1				1											1
162				1		1		1				1						1			1						1				1		
163				1	1				1			1				1					1						1					1	
164				1	1						1	1							1			1					1						1
165				1		1	1							1				1			1								1				1
166				1	1		1							1				1				1											
167				1	1			1				1						1			1					1	1	1	1			1	
168				1		1		1				1					1				1					1						1	
169				1		1	1							1		1		1			1					1						1	
170				1		1		1				1								1	1							1				1	
171			1			1	1					1						1			1					1					1		
172	1					1	1					1					1				1						1					1	
173	1					1	1					1				1					1					1						1	
174		1				1	1							1					1		1				1						1		
175	1					1	1					1							1		1					1					1		
176	1					1	1					1						1				1											
177				1		1	1					1								1	1					1					1		
178	1					1	1						1				1				1					1						1	
179				1		1		1				1				1					1						1					1	

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
144	1					1			1					1			1		1		
145	1						1	1				1					1				1
146		1				1				1		1				1					1
147		1				1			1				1			1					1
148	1				1				1				1				1				1
149		1				1			1			1					1			1	
150	1				1						1			1			1			1	
151		1				1			1				1			1				1	
152	1				1					1		1					1				1
153	1						1				1			1			1				1
154		1				1					1		1				1		1		
155	1					1				1				1			1				1
156		1					1		1					1			1		1		
157	1						1				1			1			1		1		
158	1					1					1		1			1			1		
159	1					1					1			1			1				1
160		1					1				1			1			1				1
161	1					1			1			1					1			1	
162		1		1				1				1				1				1	
163		1		1						1		1				1					
164		1				1			1				1				1		1		
165		1			1				1					1			1				1
166		1				1		1				1					1				1
167	1						1				1			1			1				1
168		1				1		1					1			1					1
169		1					1				1	1					1			1	
170	1						1		1			1					1				1
171		1			1				1			1					1				
172	1			1						1		1					1			1	
173	1			1					1			1					1			1	
174		1				1					1	1					1			1	
175		1				1				1			1				1				1
176		1				1					1	1					1			1	
177		1			1				1					1			1				
178		1		1							1		1			1					1
179		1				1				1			1				1				

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
180				1		1	1					1								1	1									1		1	
181	1					1	1					1				1					1					1						1	
182				1		1			1			1								1	1			1							1		
183				1	1		1							1				1			1							1					1
184		1				1	1					1								1		1											1
185	1					1	1					1								1	1			1							1		
186				1		1	1							1					1			1							1				
187				1		1		1						1			1					1							1			1	
188				1		1	1					1						1				1											1
189				1		1	1					1						1				1											
190		1				1	1					1							1			1									1		
191				1		1	1					1								1		1											
192				1		1	1					1							1			1											
193		1				1	1					1								1			1										1
194				1		1		1				1								1		1											1
195			1		1		1							1					1		1							1				1	
196		1			1		1					1						1			1					1						1	
197				1		1		1						1				1			1					1						1	
198	1					1	1					1				1						1											
199		1				1	1					1					1					1										1	
200		1				1	1					1						1				1											1
201			1			1	1					1							1		1				1							1	
202				1		1	1					1				1					1							1					1
203	1					1	1					1						1				1							1				
204			1			1	1							1						1	1			1								1	
205				1		1	1							1		1					1						1					1	
206		1				1	1							1								1											
207				1		1		1				1							1		1					1						1	
208				1		1	1					1				1					1					1							1
209				1		1			1			1						1			1			1				1					1
210		1				1	1							1						1			1										1
211				1		1	1						1							1		1											
212			1			1	1					1				1						1								1			1
213				1		1	1							1					1		1						1					1	
214		1				1	1							1				1				1											
215				1		1	1					1						1				1											

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
180	1					1			1				1				1		1		
181		1					1				1		1				1				1
182		1				1			1					1			1				1
183		1		1							1		1			1					1
184	1					1			1					1			1			1	
185		1				1					1			1			1				1
186	1					1			1				1				1		1		
187	1						1		1				1				1		1		
188		1				1			1					1			1			1	
189		1					1				1		1				1				
190		1				1				1				1			1		1		
191		1			1				1					1	1				1		
192		1					1				1			1			1				1
193		1					1		1				1				1		1		
194		1					1				1			1			1				1
195		1		1					1					1			1		1		
196		1					1			1			1			1				1	
197		1				1			1				1				1				1
198	1				1				1				1				1				1
199		1					1				1		1				1			1	
200		1				1			1				1				1			1	
201			1	1							1	1					1		1		
202		1				1			1			1					1				1
203		1		1							1	1				1				1	
204		1		1					1				1				1			1	
205		1			1				1				1				1				
206		1		1							1		1				1			1	
207	1						1			1				1			1			1	
208		1				1		1				1				1					
209		1				1				1		1					1				1
210		1				1			1				1				1		1		
211		1				1			1			1					1				
212		1					1				1		1			1					1
213		1			1				1					1			1		1		
214		1					1				1		1				1				
215			1			1			1			1			1						

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
216		1				1	1					1							1		1						1				1		
217				1		1	1					1					1				1				1						1		
218				1		1		1				1							1			1											
219	1					1	1					1						1				1										1	
220			1			1	1					1							1		1				1								1
221	1					1	1					1							1			1											
222				1		1	1						1				1				1							1			1		
223				1		1	1					1						1			1			1	1	1	1				1		
224		1				1	1					1											1										
225			1			1	1							1						1		1											1
226				1		1			1					1				1			1					1					1		
227		1				1	1					1					1				1							1			1		
228				1		1	1					1				1					1							1			1		
229				1		1	1					1				1					1			1							1		
230				1		1			1			1							1		1					1		1			1		
231	1					1	1						1							1		1										1	
232				1		1	1							1				1			1					1		1				1	
233				1		1	1					1						1			1				1						1		
234	1					1	1					1						1				1										1	
235				1		1	1							1					1			1										1	
236	1					1	1					1						1			1			1								1	
237			1			1	1							1				1			1			1							1		
238			1			1	1								1	1				1	1			1							1		
239				1		1			1			1				1					1				1						1		
240		1				1	1							1				1			1				1							1	
241				1		1	1					1							1		1				1						1		
242		1				1	1					1							1			1									1		
243				1		1	1							1					1			1											
244				1		1					1	1						1				1											
245				1		1	1					1				1					1			1								1	
246				1		1			1			1							1		1					1					1		
247				1	1			1						1					1		1			1							1		
248			1			1	1					1						1			1				1						1		
249	1					1	1					1				1					1				1		1			1			
250				1		1					1	1				1	1	1			1			1	1	1	1					1	
251				1		1			1			1					1				1					1						1	

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
216		1				1				1			1			1				1	
217			1	1					1					1		1				1	
218		1				1			1				1				1		1		
219		1					1				1			1			1				1
220		1			1				1					1			1				
221	1			1							1		1				1			1	
222		1				1			1				1				1				1
223		1					1		1				1				1				1
224	1					1			1					1			1				1
225		1			1				1					1			1	1			
226		1				1			1				1				1		1		
227		1				1		1				1					1			1	
228		1				1				1			1				1				1
229			1	1							1	1				1				1	
230		1		1					1			1			1						1
231		1		1					1			1					1			1	
232		1					1				1			1			1				
233			1	1				1				1				1					
234	1				1				1					1			1				1
235	1						1		1					1			1				1
236	1					1				1				1		1					1
237		1			1				1			1				1				1	
238	1					1			1					1			1		1		
239		1			1				1				1				1				1
240		1					1			1				1			1				
241	1					1			1				1				1			1	
242		1				1				1			1				1			1	
243		1				1			1				1				1				
244		1					1	1				1				1				1	
245		1				1			1				1				1				1
246			1	1				1						1	1				1		
247		1					1				1			1			1				1
248		1		1				1						1			1			1	
249		1		1							1	1					1				1
250		1				1			1			1				1				1	
251		1			1						1			1			1				1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
252	1					1	1					1						1			1							1			1		
253	1					1	1						1					1				1							1				
254				1	1		1					1						1				1										1	
255				1		1		1				1							1					1							1		
256	1					1	1					1					1					1			1							1	
257		1				1	1					1						1			1					1					1		
258				1		1	1					1						1			1			1							1		
259				1	1		1							1				1			1					1					1		
260				1		1	1					1								1	1									1			1
261				1		1	1					1								1	1									1			1
262				1		1	1							1				1					1										1
263				1		1	1							1				1				1											1
264				1		1	1					1								1	1			1								1	
265				1		1	1					1						1			1						1					1	
266				1		1	1							1				1				1											1
267				1		1		1				1								1	1					1					1		
268				1		1	1					1						1				1											1
269				1		1		1						1						1	1			1							1		
270		1				1	1					1						1					1										1
271				1	1						1	1						1			1						1				1		
272				1		1	1					1						1			1							1					1
273			1		1		1							1				1				1											1
274				1		1	1							1		1					1					1						1	
275				1		1	1						1							1	1								1			1	
276			1			1	1					1						1			1				1							1	
277		1			1		1								1			1				1											1
278				1	1			1				1						1			1							1			1		
279				1		1	1					1							1		1						1					1	
280				1		1		1				1								1	1				1						1		
281		1				1	1					1										1											1
282				1		1		1				1								1	1			1							1		
283			1			1	1							1					1		1							1				1	
284			1			1	1							1						1	1				1							1	
285		1				1	1							1								1											1
286		1			1		1					1						1				1											1
287				1		1		1				1						1			1						1				1		

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
252		1				1					1			1			1				
253		1				1					1			1			1				
254			1			1		1				1				1				1	
255	1					1			1					1			1				
256		1		1						1		1			1			1			
257		1					1				1	1				1				1	
258		1				1			1				1			1					
259		1			1			1				1					1			1	
260	1				1				1					1			1		1		
261	1					1			1					1			1		1		
262	1					1			1					1			1				
263		1				1			1					1			1			1	
264	1						1				1			1			1				
265	1				1				1					1			1	1			
266	1						1		1					1			1				
267		1				1				1			1				1				1
268		1				1				1				1			1				
269	1					1			1					1			1		1		
270	1						1	1				1					1				1
271		1				1				1		1				1					1
272		1				1			1				1				1				1
273	1				1				1				1				1				1
274		1				1			1			1					1			1	
275	1				1						1			1			1			1	
276		1				1			1				1			1				1	
277	1				1					1		1					1				1
278	1						1				1			1			1				1
279		1				1					1		1				1			1	
280	1					1				1				1			1				1
281		1					1		1					1			1		1		
282	1						1				1			1			1		1		
283	1					1					1		1			1				1	
284	1					1					1			1			1				1
285		1					1				1			1			1				1
286	1					1			1			1					1			1	
287		1		1				1				1				1				1	

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
288				1	1				1			1				1					1							1				1	
289				1	1						1	1							1			1					1						1
290				1		1	1							1				1			1									1			1
291				1	1		1							1				1				1											
292				1	1			1				1						1			1					1	1	1	1				1
293				1		1		1				1					1				1					1							1
294				1		1	1							1		1		1			1					1							1
295				1		1		1				1								1	1								1				1
296			1			1	1					1						1			1					1						1	
297	1					1	1					1					1				1							1					1
298	1					1	1					1				1					1						1						1
299		1				1	1							1					1		1					1						1	
300	1					1	1					1						1			1						1					1	
301	1					1	1					1						1				1											
302				1		1	1					1								1	1					1						1	
303	1					1	1						1				1				1					1							1
304				1		1		1				1				1					1							1					1
305				1		1	1					1								1	1									1			1
306	1					1	1					1				1					1					1							1
307				1		1			1			1								1	1				1							1	
308				1	1		1							1				1			1							1					1
309		1				1	1					1								1		1											1
310	1					1	1					1								1	1				1							1	
311				1		1	1							1					1			1							1				
312				1		1		1						1				1				1											
313				1		1	1					1						1				1											1
314				1		1	1					1						1				1											
315		1				1	1					1							1			1										1	
316				1		1	1					1							1			1											
317				1		1	1					1							1			1											
318		1				1	1					1								1			1										1
319				1		1		1				1								1		1											1
320			1		1		1							1					1		1						1						1
321		1			1		1					1						1			1					1							1
322				1		1		1						1				1			1					1						1	
323	1					1	1					1				1						1											

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
288		1		1						1		1				1					
289		1				1			1				1				1		1		
290		1			1				1					1			1				1
291		1				1		1				1					1				1
292	1						1				1			1			1				1
293		1				1		1					1			1					1
294		1					1				1	1					1			1	
295	1						1		1			1					1				1
296		1			1				1			1					1				
297	1			1						1		1					1			1	
298	1			1					1			1					1			1	
299		1				1					1	1					1			1	
300		1				1				1			1				1				1
301		1				1					1	1					1			1	
302		1			1				1					1			1				
303		1		1							1		1			1					1
304		1				1				1			1				1				
305	1					1			1				1				1		1		
306		1					1				1		1				1				1
307		1				1			1					1			1				1
308		1		1							1		1			1					1
309	1					1			1					1			1			1	
310		1				1					1			1			1				1
311	1					1			1				1				1		1		
312	1						1		1				1				1		1		
313		1				1			1					1			1			1	
314		1					1				1		1				1				
315		1				1				1				1			1		1		
316		1			1				1					1	1				1		
317		1					1				1			1			1				1
318		1					1		1				1				1		1		
319		1					1				1			1			1				1
320		1		1					1					1			1		1		
321		1					1			1			1			1				1	
322		1				1			1				1				1				1
323	1				1				1				1				1				1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
324		1				1	1					1					1					1									1		
325		1				1	1					1						1				1										1	
326			1			1	1					1							1			1			1						1		
327				1		1	1					1				1					1								1				
328	1					1	1					1						1				1											
329			1			1	1								1				1					1							1		
330				1		1	1							1		1					1						1				1		
331		1				1	1							1								1						1					
332				1		1		1				1							1			1				1					1		
333				1		1	1					1				1					1					1							1
334				1		1			1			1						1			1			1					1				1
335		1				1	1							1						1			1										1
336				1		1	1						1							1		1											
337			1			1	1					1				1						1								1		1	
338				1		1	1							1					1							1					1		
339		1				1	1							1				1				1											
340				1		1	1					1						1				1											
341		1				1	1					1							1									1			1		
342				1		1	1					1					1				1					1					1		
343				1		1		1				1							1			1											
344	1					1	1					1						1				1											1
345			1			1	1					1							1						1								1
346	1					1	1					1							1			1											
347				1		1	1						1				1				1							1			1		
348				1		1	1					1						1			1			1	1	1	1			1			
349		1				1	1					1											1		1	1	1				1		
350			1			1	1							1						1		1											1
351				1		1			1					1				1				1					1				1		
352		1				1	1					1					1					1							1			1	
353				1		1	1					1				1					1								1			1	
354				1		1	1					1				1						1			1					1			
355				1		1			1			1							1			1					1		1			1	
356	1					1	1						1							1		1											1
357				1		1	1							1				1			1						1		1				1
358				1		1	1					1						1			1					1					1		
359	1					1	1					1						1				1											1

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
324		1					1				1		1				1			1	
325		1				1			1				1				1			1	
326			1	1							1	1					1		1		
327		1				1			1			1					1				1
328		1		1							1	1				1				1	
329		1		1					1				1				1			1	
330		1			1				1				1				1				
331		1		1							1		1				1			1	
332	1						1			1				1			1			1	
333		1				1		1				1				1					
334		1				1				1		1					1				1
335		1				1			1				1				1		1		
336		1				1			1			1					1				
337		1					1				1		1			1					1
338		1			1				1					1			1		1		
339		1					1				1		1				1				
340			1			1			1			1			1						
341		1				1				1			1				1			1	
342			1	1					1					1		1				1	
343		1				1			1				1				1		1		
344		1					1				1			1			1				1
345		1			1				1					1			1				
346	1			1							1		1				1			1	
347		1				1			1				1				1				1
348		1					1		1				1				1				1
349	1					1			1					1			1				1
350		1			1				1					1			1	1			
351		1				1			1				1				1		1		
352		1				1		1				1					1			1	
353		1				1				1			1				1				1
354			1	1							1	1				1				1	
355		1		1					1			1			1						1
356		1		1					1			1					1			1	
357		1					1				1			1			1				
358			1	1	1			1				1				1					
359	1				1				1					1			1				1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
360				1		1	1							1					1			1											1
361	1					1	1					1						1			1			1									1
362			1			1	1							1				1			1			1							1		
363			1			1	1								1	1				1	1			1								1	
364				1		1			1			1				1					1					1						1	
365		1				1	1							1				1			1					1							1
366				1		1	1					1							1		1					1						1	
367		1				1	1					1							1			1									1		
368				1		1	1							1					1			1											
369				1		1					1	1						1				1											
370				1		1	1					1				1					1			1									1
371				1		1			1			1							1		1						1					1	
372				1	1			1						1					1		1			1							1		
373			1			1	1					1						1			1				1						1		
374	1					1	1					1				1					1				1			1			1		
375				1		1					1	1				1	1	1			1			1	1		1	1				1	
376				1		1			1			1					1				1					1						1	
377	1					1	1					1						1			1						1				1		
378	1					1	1						1					1				1											
379				1	1		1					1						1				1										1	
380				1		1		1				1							1					1							1		
381	1					1	1					1					1					1											
382		1				1	1					1						1			1				1						1		
383				1		1	1					1						1			1			1							1		
384				1	1		1							1				1			1				1		1				1		
385				1		1	1					1								1	1									1			1
386				1		1	1					1								1	1									1			1
387				1		1	1							1				1				1											1
388				1		1	1							1				1				1											1
389				1		1	1					1								1	1			1								1	
390				1		1	1					1							1		1						1					1	
391				1		1	1							1					1			1											
392				1		1		1				1								1		1				1					1		
393				1		1	1					1						1				1											
394				1		1		1						1						1	1			1							1		
395		1				1	1					1						1					1										

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
360	1						1		1					1			1				1
361	1					1				1				1		1					1
362		1			1				1			1				1				1	
363	1					1			1					1			1		1		
364		1			1				1				1				1				1
365		1					1			1				1			1				
366	1					1			1				1				1			1	
367		1				1				1			1				1			1	
368		1				1			1				1				1				
369		1					1	1				1				1				1	
370		1				1			1				1				1				1
371			1	1				1						1	1				1		
372		1					1				1			1			1				1
373		1		1				1						1			1			1	
374		1		1							1	1					1				1
375		1				1			1			1				1				1	
376		1			1						1			1			1				1
377		1				1					1			1			1				
378		1				1					1			1			1				
379			1			1		1				1				1				1	
380	1					1			1					1			1				
381		1		1						1		1			1			1			
382		1					1				1	1				1				1	
383		1				1			1				1			1					
384		1			1			1				1					1			1	
385	1				1				1					1			1		1		
386	1					1			1					1			1		1		
387	1					1			1					1			1				
388		1				1			1					1			1			1	
389	1						1				1			1			1				
390	1				1				1					1			1	1			
391	1						1		1					1			1				
392		1				1				1			1				1				1
393		1				1				1				1			1				
394	1					1			1					1			1		1		
395	1						1	1				1				1	1				1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
396				1	1						1	1						1			1						1				1		
397				1		1	1					1						1			1							1					1
398			1		1		1							1				1				1											
399				1		1	1							1		1					1					1						1	
400				1		1	1						1							1	1									1		1	
401			1			1	1					1						1			1					1						1	
402		1			1		1								1			1							1								1
403				1	1			1				1						1			1								1		1		
404				1		1	1					1							1		1							1					1
405				1		1		1				1								1	1					1					1		
406		1				1	1					1										1											
407				1		1		1				1								1	1			1							1		
408			1			1	1							1					1		1						1					1	
409			1			1	1								1					1	1				1							1	
410		1				1	1							1								1											
411		1			1		1					1						1				1											1
412				1		1		1				1						1			1						1				1		
413				1	1				1			1				1					1							1				1	
414				1	1						1	1							1			1					1						1
415				1		1	1							1				1			1								1				1
416				1	1		1							1				1				1											
417				1	1			1				1						1			1					1	1	1	1			1	
418				1		1		1				1					1				1					1						1	
419				1		1	1							1				1			1					1						1	
420				1		1		1				1								1	1							1				1	
421			1			1	1					1						1			1					1					1		
422	1					1	1					1					1				1						1					1	
423	1					1	1					1				1					1						1					1	
424		1				1	1							1					1		1				1						1		
425	1					1	1					1							1		1						1				1		
426	1					1	1					1						1				1											
427				1		1	1					1								1	1					1					1		
428	1					1	1						1				1				1					1						1	
429				1		1		1				1				1					1						1					1	
430				1		1	1					1								1	1									1		1	
431	1					1	1					1				1					1				1							1	

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
396		1				1				1		1				1					1
397		1				1			1				1			1					1
398	1				1				1				1				1				1
399		1				1			1			1					1			1	
400	1				1						1			1			1			1	
401		1				1			1				1			1				1	
402	1				1					1		1					1				1
403	1						1				1			1			1				1
404		1				1					1		1				1			1	
405	1					1				1				1			1				1
406		1					1		1					1			1		1		
407	1						1				1			1			1		1		
408	1					1					1		1			1				1	
409	1					1					1			1			1				1
410		1					1				1			1			1				1
411	1					1			1			1					1			1	
412		1		1				1				1				1				1	
413		1		1						1		1				1					
414		1				1			1				1				1		1		
415		1			1				1					1			1				1
416		1				1		1				1					1				1
417	1						1				1			1			1				1
418		1				1		1					1			1					1
419		1					1				1	1					1			1	
420	1						1		1			1					1				1
421		1			1				1			1					1				
422	1			1						1		1					1			1	
423	1			1					1			1					1			1	
424		1				1					1	1					1			1	
425		1				1				1			1				1				1
426		1				1					1	1					1			1	
427		1			1				1					1			1				
428		1		1							1		1			1					1
429		1				1				1			1				1				
430	1					1			1				1				1		1		
431		1					1				1		1				1				1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
432				1		1			1			1								1	1			1							1		
433				1	1		1							1				1			1						1						1
434		1				1	1					1								1		1											1
435	1					1	1					1								1	1			1							1		
436				1		1	1							1				1				1							1		1		
437				1		1		1						1			1					1									1		
438				1		1	1					1						1				1											1
439				1		1	1					1						1				1											
440		1				1	1					1							1			1									1		
441				1		1	1					1							1			1											
442				1		1	1					1							1			1											
443		1				1	1					1								1			1										1
444				1		1		1				1								1		1											1
445			1		1		1							1				1			1						1					1	
446		1			1		1					1					1				1				1							1	
447				1		1		1						1				1				1				1					1		
448	1					1	1					1				1						1											
449		1				1	1					1					1					1									1		
450		1				1	1					1						1				1											1
451			1			1	1					1							1			1			1						1		
452				1		1	1					1				1					1								1				1
453	1					1	1					1						1				1											
454			1			1	1							1					1					1							1		
455				1		1	1							1		1					1					1					1		
456		1				1	1							1								1											
457				1		1		1				1							1			1				1					1		
458				1		1	1					1				1					1				1								1
459				1		1			1			1						1			1			1				1					1
460		1				1	1							1						1			1										1
461				1		1	1						1							1		1											
462			1			1	1					1				1						1								1		1	
463				1		1	1							1					1			1				1						1	
464		1				1	1							1				1				1											
465				1		1	1					1						1				1											
466		1				1	1					1							1								1				1		
467				1		1	1					1					1				1				1						1		

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
432		1				1			1					1			1				1
433		1		1							1		1			1					1
434	1					1			1					1			1			1	
435		1				1					1			1			1				1
436	1					1			1				1				1		1		
437	1						1		1				1				1		1		
438		1				1			1					1			1			1	
439		1					1				1		1				1				
440		1				1				1				1			1		1		
441		1			1				1					1	1				1		
442		1					1				1			1			1				1
443		1					1		1				1				1		1		
444		1					1				1			1			1				1
445		1		1					1					1			1		1		
446		1					1			1			1			1				1	
447		1				1			1				1				1				1
448	1				1				1				1				1				1
449		1					1				1		1				1			1	
450		1				1			1				1				1			1	
451			1	1							1	1					1		1		
452		1				1			1			1					1				1
453		1		1							1	1				1				1	
454		1		1					1				1				1			1	
455		1			1				1				1				1				
456		1		1							1		1				1			1	
457	1						1			1				1			1			1	
458		1				1		1				1				1					
459		1				1				1		1					1				1
460		1				1			1				1				1		1		
461		1				1			1			1					1				
462		1					1				1		1			1					1
463		1			1				1					1			1		1		
464		1					1				1		1				1				
465			1			1			1			1			1						
466		1				1				1			1			1				1	
467			1	1					1					1		1				1	

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
468				1		1		1				1							1			1											
469	1					1	1					1						1				1										1	
470			1			1	1					1							1		1				1							1	
471	1					1	1					1							1			1											
472				1		1	1						1				1				1							1			1		
473				1		1	1					1						1			1			1	1	1	1				1		
474		1				1	1					1											1		1	1	1				1		
475			1			1	1							1						1		1										1	
476				1		1			1					1				1			1						1					1	
477		1				1	1					1					1				1								1		1		
478				1		1	1					1				1					1								1		1		
479				1		1	1					1				1					1			1							1		
480				1		1			1			1							1		1						1		1			1	
481	1					1	1						1							1		1										1	
482				1		1	1							1				1			1						1		1			1	
483				1		1	1					1						1			1					1					1		
484	1					1	1					1						1				1										1	
485				1		1	1							1					1			1										1	
486	1					1	1					1						1			1			1								1	
487			1			1	1							1				1			1			1							1		
488			1			1	1								1	1				1	1			1							1		
489				1		1			1			1				1					1				1						1		
490		1				1	1							1				1			1					1						1	
491				1		1	1					1							1		1				1						1		
492		1				1	1					1								1		1									1		
493				1		1	1							1						1		1											
494				1		1					1	1						1				1											
495				1		1	1					1				1					1			1								1	
496				1		1			1			1							1		1						1				1		
497				1	1				1					1						1	1			1							1		
498			1			1	1					1						1			1				1						1		
499	1					1	1					1				1					1				1		1				1		
500				1		1					1	1				1	1	1			1			1	1		1	1			1		
501				1		1			1			1						1			1					1					1		
502	1					1	1					1						1			1							1			1		
503	1					1	1						1					1				1											

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
468		1				1			1				1				1		1		
469		1					1				1			1			1				1
470		1			1				1					1			1				
471	1			1							1		1				1			1	
472		1				1			1				1				1				1
473		1					1		1				1				1				1
474	1					1			1					1			1				1
475		1			1				1					1			1	1			
476		1				1			1				1				1		1		
477		1				1		1				1					1			1	
478		1				1				1			1				1				1
479			1	1							1	1				1				1	
480		1		1					1			1			1						1
481		1		1					1			1					1			1	
482		1					1				1			1			1				
483			1	1				1				1				1					
484	1				1				1					1			1				1
485	1						1		1					1			1				1
486	1					1				1				1			1				1
487		1			1				1			1				1				1	
488	1					1			1					1			1		1		
489		1			1				1				1				1				1
490		1					1			1				1			1				
491	1					1			1				1				1			1	
492		1				1				1			1				1			1	
493		1				1			1				1				1				
494		1					1	1				1				1				1	
495		1				1			1				1				1				1
496			1	1				1						1	1				1		
497		1					1				1			1			1				1
498		1		1				1						1			1			1	
499		1		1							1	1					1				1
500		1				1			1			1				1				1	
501		1			1						1			1			1				1
502		1				1					1			1			1				
503		1				1					1			1			1				

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
504				1	1		1					1						1				1										1	
505				1		1		1				1							1			1			1						1		
506	1					1	1					1					1					1											
507		1				1	1					1						1				1				1					1		
508				1		1	1					1						1				1			1						1		
509				1	1		1							1				1				1				1					1		
510				1		1	1					1								1		1							1				1
511				1		1	1					1								1		1							1			1	
512				1		1	1							1				1					1										1
513				1		1	1							1				1				1											1
514				1		1	1					1								1		1			1							1	
515				1		1	1					1						1				1					1					1	
516				1		1	1							1				1				1					1						1
517				1		1		1				1								1		1				1					1		
518				1		1	1					1						1				1											
519				1		1		1						1						1		1			1						1		
520		1				1	1					1						1					1										
521				1	1						1	1						1				1					1				1		
522				1		1	1					1						1				1					1						1
523			1		1		1							1				1				1											
524				1		1	1							1								1				1						1	
525				1		1	1						1							1		1							1			1	
526			1			1	1					1						1				1				1						1	
527		1			1		1							1				1				1											
528				1	1			1				1						1				1						1			1		
529				1		1	1					1								1		1					1						1
530				1		1		1				1								1		1				1					1		
531		1				1	1					1										1											
532				1		1		1				1								1		1			1						1		
533			1			1	1							1					1			1					1					1	
534			1			1	1							1						1		1				1						1	
535		1				1	1							1								1											
536		1			1		1					1						1				1											1
537				1		1		1				1							1							1				1			
538				1	1				1			1					1					1					1					1	
539				1	1						1	1							1			1					1						1

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
504			1			1		1				1				1				1	
505	1					1			1					1			1				
506		1		1						1		1			1			1			
507		1					1				1	1				1				1	
508		1				1			1				1			1					
509		1			1			1				1					1			1	
510	1				1				1					1			1		1		
511	1					1			1					1			1		1		
512	1					1			1					1			1				
513		1				1			1					1			1			1	
514	1						1				1			1			1				
515	1				1				1					1			1	1			
516	1						1		1					1			1				
517		1				1				1			1				1				1
518		1				1				1				1			1				
519	1					1			1					1			1		1		
520	1						1	1				1					1				1
521		1				1				1		1				1					1
522		1				1			1				1			1					1
523	1				1				1				1				1				1
524		1				1			1			1					1			1	
525	1				1						1			1			1			1	
526		1				1			1				1			1				1	
527	1				1					1		1					1				1
528	1						1				1			1			1				1
529		1				1					1		1				1			1	
530	1					1				1				1			1				1
531		1					1		1					1			1		1		
532	1						1				1			1			1		1		
533	1					1					1		1			1				1	
534	1					1					1			1			1				1
535		1					1				1			1			1				1
536	1					1			1			1					1			1	
537		1		1				1				1				1				1	
538		1		1						1		1				1					
539		1				1			1				1				1		1		

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
540				1		1	1							1				1			1									1			1
541				1	1		1							1				1				1											
542				1	1			1				1						1			1					1	1	1	1			1	
543				1		1		1				1					1				1					1						1	
544				1		1	1							1			1				1					1						1	
545				1		1		1				1								1	1								1			1	
546			1			1	1					1						1			1					1					1		
547	1					1	1					1					1				1							1				1	
548	1					1	1					1				1					1						1					1	
549		1				1	1							1					1		1					1					1		
550	1					1	1					1							1		1						1				1		
551	1					1	1					1						1				1											
552				1		1	1					1								1	1					1					1		
553	1					1	1						1				1				1					1						1	
554				1		1		1				1				1					1						1					1	
555				1		1	1					1								1	1									1		1	
556	1					1	1					1				1					1					1						1	
557				1		1			1			1								1	1			1							1		
558				1	1		1							1				1			1							1					1
559		1				1	1					1								1		1											1
560	1					1	1					1								1	1			1							1		
561				1		1	1							1						1		1							1		1		
562				1		1		1						1			1					1											
563				1		1	1					1						1				1											1
564				1		1	1					1						1				1											
565		1				1	1					1							1			1									1		
566				1		1	1					1								1		1											
567				1		1	1					1								1		1											
568		1				1	1					1								1			1										1
569				1		1		1				1								1		1											1
570			1		1		1							1						1	1							1				1	
571		1			1		1					1						1			1					1						1	
572				1		1		1						1				1				1				1					1		
573	1					1	1					1				1						1											
574		1				1	1					1					1					1									1		
575		1				1	1					1						1				1											1

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
540		1			1				1					1			1				1
541		1				1		1				1					1				1
542	1						1				1			1			1				1
543		1				1		1					1			1					1
544		1					1				1	1					1			1	
545	1						1		1			1					1				1
546		1			1				1			1					1				
547	1			1						1		1					1			1	
548	1			1					1			1					1			1	
549		1				1					1	1					1			1	
550		1				1				1			1				1				1
551		1				1					1	1					1			1	
552		1			1				1					1			1				
553		1		1							1		1			1					1
554		1				1				1			1				1				
555	1					1			1				1				1	1			
556		1					1				1		1				1				1
557		1				1			1					1			1				1
558		1		1							1		1			1					1
559	1					1			1					1			1			1	
560		1				1					1			1			1				1
561	1					1			1				1				1	1			
562	1						1		1				1				1	1			
563		1				1			1					1			1			1	
564		1					1				1		1				1				
565		1				1				1				1			1	1			
566		1			1				1					1	1			1			
567		1					1				1			1			1				1
568		1					1		1				1				1	1			
569		1					1				1			1			1				1
570		1		1					1					1			1	1			
571		1					1			1			1			1				1	
572		1				1			1				1				1				1
573	1				1				1				1				1				1
574		1					1				1		1				1			1	
575		1				1			1				1				1			1	

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
576			1			1	1					1							1		1			1							1		
577				1		1	1					1				1					1								1			1	
578	1					1	1					1						1				1											
579			1			1	1							1					1			1			1						1		
580				1		1	1							1		1					1						1				1		
581		1				1	1							1								1						1					
582				1		1		1				1							1			1				1					1		
583				1		1	1					1				1					1				1								1
584				1		1			1			1						1			1			1					1				1
585		1				1	1							1						1			1										1
586				1		1	1						1								1		1										
587			1			1	1					1				1						1								1		1	
588				1		1	1							1					1			1				1						1	
589		1				1	1							1				1				1											
590				1		1	1					1							1			1											
591		1				1	1					1								1								1			1		
592				1		1	1					1					1				1				1						1		
593				1		1		1				1							1			1											
594	1					1	1					1						1				1											1
595			1			1	1					1							1			1			1								1
596	1					1	1					1								1		1											
597				1		1	1						1				1				1							1			1		
598				1		1	1					1						1			1			1	1	1	1				1		
599		1				1	1					1											1										
600			1			1	1							1						1		1											1
601				1		1			1					1				1				1					1					1	
602		1				1	1					1					1					1							1			1	
603				1		1	1					1				1					1								1			1	
604				1		1	1					1				1					1			1							1		
605				1		1			1			1							1			1				1			1			1	
606	1					1	1						1							1			1										1
607				1		1	1							1				1				1				1			1				1
608				1		1	1					1						1				1				1					1		
609	1					1	1					1						1				1											1
610				1		1	1							1					1			1											1
611	1					1	1					1						1				1			1								1

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
576			1	1							1	1					1		1		
577		1				1			1			1					1				1
578		1		1							1	1				1				1	
579		1		1					1				1				1			1	
580		1			1				1				1				1				
581		1		1							1		1				1			1	
582	1						1			1				1			1			1	
583		1				1		1				1				1					
584		1				1				1		1					1				1
585		1				1			1				1				1		1		
586		1				1			1			1					1				
587		1					1				1		1			1					1
588		1			1				1					1			1		1		
589		1					1				1		1				1				
590			1			1			1			1			1						
591		1				1				1			1			1				1	
592			1	1					1					1		1				1	
593		1				1			1				1				1		1		
594		1					1				1			1			1				1
595		1			1				1					1			1				
596	1			1							1		1				1			1	
597		1				1			1				1				1				1
598		1					1		1				1				1				1
599	1					1			1					1			1				1
600		1			1				1					1			1	1			
601		1				1			1				1				1		1		
602		1				1		1				1					1			1	
603		1				1				1			1				1				1
604			1	1							1	1				1				1	
605		1		1					1			1			1						1
606		1		1					1			1					1			1	
607		1					1				1			1			1				
608			1	1				1				1				1					
609	1				1				1					1			1				1
610	1						1		1					1			1				1
611	1					1				1				1		1					1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
612			1			1	1							1				1			1			1							1		
613			1			1	1								1	1				1	1			1								1	
614				1		1			1			1				1					1				1							1	
615		1				1	1							1				1			1					1							1
616				1		1	1					1							1		1				1							1	
617		1				1	1					1							1			1									1		
618				1		1	1							1					1			1											
619				1		1					1	1						1				1											
620				1		1	1					1				1					1			1									1
621				1		1			1			1							1		1						1					1	
622				1	1			1						1					1		1			1							1		
623			1			1	1					1						1			1				1						1		
624	1					1	1					1				1					1				1		1				1		
625				1		1					1	1				1	1	1			1			1	1		1	1				1	
626				1		1			1			1					1				1					1						1	
627	1					1	1					1						1			1						1				1		
628	1					1	1						1					1				1											
629				1	1		1					1						1				1										1	
630				1		1		1				1							1					1							1		
631	1					1	1					1					1					1									1		
632		1				1	1					1						1			1				1						1		
633				1		1	1					1						1			1			1							1		
634				1	1		1							1				1			1				1						1		
635				1		1	1					1								1	1								1			1	
636				1		1	1					1								1	1								1			1	
637				1		1	1							1				1					1										1
638				1		1	1							1				1				1											1
639				1		1	1					1								1	1			1								1	
640				1		1	1					1						1			1					1						1	
641				1		1	1							1				1				1											
642				1		1		1				1							1		1				1						1		
643				1		1	1					1						1				1											
644				1		1		1						1						1	1			1							1		
645		1				1	1					1						1					1										
646				1	1						1	1						1															
647				1		1	1					1						1			1							1					1

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
612		1			1				1			1				1				1	
613	1					1			1					1			1		1		
614		1			1				1				1				1				1
615		1					1			1				1			1				
616	1					1			1				1				1			1	
617		1				1				1			1				1			1	
618		1				1			1				1				1				
619		1					1	1				1				1				1	
620		1				1			1				1				1				1
621			1	1				1						1	1				1		
622		1					1				1			1			1				1
623		1		1				1						1			1			1	
624		1		1							1	1					1				1
625		1				1			1			1				1				1	
626		1			1						1			1			1				1
627		1				1					1			1			1				
628		1				1					1			1			1				
629			1			1		1				1				1				1	
630	1					1			1					1			1				
631		1		1						1		1			1			1			
632		1					1				1	1				1				1	
633		1				1			1				1			1					
634		1			1			1				1					1			1	
635	1				1				1					1			1		1		
636	1					1			1					1			1		1		
637	1					1			1					1			1				
638		1				1			1					1			1			1	
639	1						1				1			1			1				
640	1				1				1					1			1	1			
641	1						1		1					1			1				
642		1				1				1			1				1				1
643		1				1				1				1			1				
644	1					1			1					1			1		1		
645	1						1	1				1					1				1
646		1				1				1		1				1					1
647		1				1			1				1			1					1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
648			1		1		1							1				1				1											
649				1		1	1							1		1					1					1						1	
650				1		1	1							1						1	1						1				1		1
651			1			1	1					1									1					1						1	
652		1			1		1								1							1				1							1
653				1	1			1				1							1		1								1		1		
654				1		1	1					1							1		1							1					1
655				1		1		1				1								1	1					1					1		
656		1				1	1					1										1											
657				1		1		1				1								1	1			1							1		
658			1			1	1							1					1		1							1				1	
659			1			1	1								1					1	1					1						1	
660		1				1	1							1								1											
661		1			1		1					1						1				1											1
662				1		1		1				1							1		1						1				1		
663				1	1				1			1				1					1							1				1	
664				1	1						1	1							1			1					1						1
665				1		1	1							1				1			1								1				1
666				1	1		1							1					1			1											
667				1	1			1				1							1		1					1	1	1	1			1	
668				1		1		1				1					1				1					1						1	
669				1		1	1							1				1			1					1						1	
670				1		1		1				1								1	1								1			1	
671			1			1	1					1							1		1					1					1		
672	1					1	1					1					1				1							1				1	
673	1					1	1					1				1					1						1					1	
674		1				1	1							1					1		1					1					1		
675	1					1	1					1							1		1						1				1		
676	1					1	1					1						1				1											
677				1		1	1					1								1	1					1					1		
678	1					1	1						1				1				1					1						1	
679				1		1		1				1				1					1							1				1	
680				1		1	1					1								1	1									1		1	
681	1					1	1					1				1					1					1						1	
682				1		1			1			1								1	1				1						1		
683				1	1		1							1				1			1							1					1

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
648	1				1				1				1				1				1
649		1				1			1			1					1			1	
650	1				1						1			1			1			1	
651		1				1			1				1			1				1	
652	1				1					1		1					1				1
653	1						1				1			1			1				1
654		1				1					1		1				1			1	
655	1					1				1				1			1				1
656		1					1		1					1			1		1		
657	1						1				1			1			1		1		
658	1					1					1		1			1				1	
659	1					1					1			1			1				1
660		1					1				1			1			1				1
661	1					1			1			1					1			1	
662		1		1				1				1				1				1	
663		1		1						1		1				1					
664		1				1			1				1				1		1		
665		1			1				1					1			1				1
666		1				1		1				1					1				1
667	1						1				1			1			1				1
668		1				1		1					1			1					1
669		1					1				1	1					1			1	
670	1						1		1			1					1				1
671		1			1				1			1					1				
672	1			1						1		1					1			1	
673	1			1					1			1					1			1	
674		1				1					1	1					1			1	
675		1				1				1			1				1				1
676		1				1					1	1					1			1	
677		1			1				1					1			1				
678		1		1							1		1			1					1
679		1				1				1			1				1				
680	1					1			1				1				1		1		
681		1					1				1		1				1				1
682		1				1			1					1			1				1
683		1		1							1		1			1					1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c	
684		1				1	1					1								1		1											1	
685	1					1	1					1								1	1			1							1			
686				1		1	1							1					1			1							1			1		
687				1		1		1						1			1					1								1				
688				1		1	1					1						1				1											1	
689				1		1	1					1						1				1												
690		1				1	1					1							1			1									1			
691				1		1	1					1							1			1												
692				1		1	1					1							1			1												
693		1				1	1					1								1			1										1	
694				1		1		1				1								1		1											1	
695			1		1		1								1				1		1							1				1		
696		1			1		1					1						1			1					1							1	
697				1		1		1						1				1			1					1						1		
698	1					1	1					1				1						1												
699		1				1	1					1					1					1										1		
700		1				1	1					1						1				1												1
701			1			1	1					1								1	1			1								1		
702				1		1	1					1				1					1								1				1	
703	1					1	1					1						1				1												
704			1			1	1								1					1	1			1								1		
705				1		1	1							1		1					1						1					1		
706		1				1	1							1								1						1						
707				1		1		1				1								1	1				1							1		
708				1		1	1					1				1					1					1								1
709				1		1			1			1						1			1			1					1					1
710		1				1	1							1						1			1											1
711				1		1	1						1							1		1												
712			1			1	1					1				1						1								1			1	
713				1		1	1							1					1		1						1						1	
714		1				1	1							1					1			1												
715				1		1	1					1							1			1												
716		1				1	1					1								1	1							1				1		
717				1		1	1					1					1				1				1							1		
718				1		1		1				1								1		1												
719	1					1	1					1						1				1												1

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
684	1					1			1					1			1			1	
685		1				1					1			1			1				1
686	1					1			1				1				1		1		
687	1						1		1				1				1		1		
688		1				1			1					1			1			1	
689		1					1				1		1				1				
690		1				1				1				1			1		1		
691		1			1				1					1	1				1		
692		1					1				1			1			1				1
693		1					1		1				1				1		1		
694		1					1				1			1			1				1
695		1		1					1					1			1		1		
696		1					1			1			1			1				1	
697		1				1			1				1				1				1
698	1				1				1				1				1				1
699		1					1				1		1				1			1	
700		1				1			1				1				1			1	
701			1	1							1	1					1		1		
702		1				1			1			1					1				1
703		1		1							1	1				1				1	
704		1		1					1				1				1			1	
705		1			1				1				1				1				
706		1		1							1		1				1			1	
707	1						1			1				1			1			1	
708		1				1		1				1				1					
709		1				1				1		1					1				1
710		1				1			1				1				1		1		
711		1				1			1			1					1				
712		1					1				1		1			1					1
713		1			1				1					1			1		1		
714		1					1				1		1				1				
715			1			1			1			1			1						
716		1				1				1			1			1				1	
717			1	1					1				1			1				1	
718		1				1			1				1				1		1		
719		1					1				1			1			1				1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c	
720			1			1	1					1							1		1				1								1	
721	1					1	1					1							1			1												
722				1		1	1						1				1				1							1			1			
723				1		1	1					1						1			1			1	1	1	1				1			
724		1				1	1					1											1		1	1	1				1			
725			1			1	1							1						1		1											1	
726				1		1			1					1				1			1						1					1		
727		1				1	1					1					1				1								1			1		
728				1		1	1					1				1					1								1			1		
729				1		1	1					1				1					1			1							1			
730				1		1			1			1							1		1					1			1			1		
731	1					1	1						1							1		1											1	
732				1		1	1							1				1			1					1			1				1	
733				1		1	1					1						1			1					1						1		
734	1					1	1					1						1				1											1	
735				1		1	1							1					1			1											1	
736	1					1	1					1						1			1			1									1	
737			1			1	1							1				1			1			1							1			
738			1			1	1								1	1					1			1								1		
739				1		1			1			1				1					1				1							1		
740		1				1	1							1				1			1				1		1						1	
741				1		1	1					1							1		1				1							1		
742		1				1	1					1								1		1									1			
743				1		1	1							1						1		1												
744				1		1					1	1						1				1												
745				1		1	1					1				1					1			1									1	
746				1		1			1			1							1		1					1						1		
747				1	1			1						1						1	1			1							1			
748			1			1	1					1						1			1				1						1			
749	1					1	1					1				1					1				1		1				1			
750				1		1					1	1				1	1	1			1			1	1		1	1				1		
751				1		1			1			1						1			1					1						1		
752	1					1	1					1						1			1							1			1			
753	1					1	1						1					1				1										1		
754				1	1		1					1						1				1										1		
755				1		1		1				1								1				1							1		1	

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
720		1			1				1					1			1				
721	1			1							1		1				1			1	
722		1				1			1				1				1				1
723		1					1		1				1				1				1
724	1					1			1					1			1				1
725		1			1				1					1			1	1			
726		1				1			1				1				1		1		
727		1				1		1				1					1			1	
728		1				1				1			1				1				1
729			1	1							1	1				1				1	
730		1		1					1			1			1						1
731		1		1					1			1					1			1	
732		1					1				1			1			1				
733			1	1				1				1				1					
734	1				1				1					1			1				1
735	1						1		1					1			1				1
736	1					1				1				1		1					1
737		1			1				1			1				1				1	
738	1					1			1					1			1		1		
739		1			1				1				1				1				1
740		1					1			1				1			1				
741	1					1			1				1				1			1	
742		1				1				1			1				1			1	
743		1				1			1				1				1				
744		1					1	1				1				1				1	
745		1				1			1				1				1				1
746			1	1				1						1	1				1		
747		1					1				1			1			1				1
748		1		1				1						1			1			1	
749		1		1							1	1					1				1
750		1				1			1			1				1				1	
751		1			1						1			1			1				1
752		1				1					1			1			1				
753		1				1					1			1			1				
754			1			1		1				1				1				1	
755	1					1			1					1			1				

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
756	1					1	1					1					1					1											
757		1				1	1					1						1				1				1					1		
758				1		1	1					1						1				1			1						1		
759				1	1		1							1				1				1				1					1		
760				1		1	1					1								1		1								1			1
761				1		1	1					1								1		1								1		1	
762				1		1	1							1				1					1										1
763				1		1	1							1				1				1											1
764				1		1	1					1								1		1			1							1	
765				1		1	1					1						1				1					1					1	
766				1		1	1							1				1				1					1						
767				1		1		1				1								1		1				1					1		
768				1		1	1					1						1				1											
769				1		1		1						1						1		1			1						1		
770		1				1	1					1						1					1										
771				1	1						1	1						1															
772				1		1	1					1						1				1					1						1
773			1		1		1							1				1				1											
774				1		1	1							1		1					1					1						1	
775				1		1	1						1							1		1							1			1	
776			1			1	1					1						1				1				1						1	
777		1			1		1							1				1				1											
778				1	1			1				1						1				1						1			1		
779				1		1	1					1								1		1					1						1
780				1		1		1				1								1		1				1					1		
781		1				1	1					1										1											
782				1		1		1				1								1		1			1						1		
783			1			1	1							1						1		1					1					1	
784			1			1	1							1						1		1				1						1	
785		1				1	1							1								1											
786		1			1		1					1						1				1											1
787				1		1		1				1						1				1				1					1		
788				1	1				1			1				1					1						1					1	
789				1	1						1	1								1		1				1							1
790				1		1	1							1				1				1							1				1
791				1	1		1							1				1				1											

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
756		1		1						1		1			1			1			
757		1					1				1	1				1				1	
758		1				1			1				1			1					
759		1			1			1				1					1			1	
760	1				1				1					1			1		1		
761	1					1			1					1			1		1		
762	1					1			1					1			1				
763		1				1			1					1			1			1	
764	1						1				1			1			1				
765	1				1				1					1			1	1			
766	1						1		1					1			1				
767		1				1				1			1				1				1
768		1				1				1				1			1				
769	1					1			1					1			1		1		
770	1						1	1				1					1				1
771		1				1				1		1				1					1
772		1				1			1				1			1					1
773	1				1				1				1				1				1
774		1				1			1			1					1			1	
775	1				1						1			1			1			1	
776		1				1			1				1			1				1	
777	1				1					1		1					1				1
778	1						1				1			1			1				1
779		1				1				1			1				1			1	
780	1					1				1				1			1				1
781		1					1		1					1			1		1		
782	1						1				1			1			1		1		
783	1					1					1		1			1				1	
784	1					1					1			1			1				1
785		1					1				1			1			1				1
786	1					1			1			1					1			1	
787		1		1				1				1				1				1	
788		1		1						1		1				1					
789		1				1			1				1				1		1		
790		1			1				1					1			1				1
791		1				1		1				1					1				1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
792				1	1			1				1						1			1					1	1	1	1			1	
793				1		1		1				1					1				1				1							1	
794				1		1	1							1		1					1					1						1	
795				1		1		1				1								1	1							1				1	
796			1			1	1					1						1			1					1					1		
797	1					1	1					1					1				1							1				1	
798	1					1	1					1				1					1					1						1	
799		1				1	1							1					1					1							1		
800	1					1	1					1						1			1					1					1		
801	1					1	1					1						1				1					1						
802				1		1	1					1								1	1					1					1		
803	1					1	1						1				1				1					1						1	
804				1		1		1				1				1					1							1				1	
805				1		1	1					1								1	1								1			1	
806	1					1	1					1				1					1				1							1	
807				1		1			1			1								1	1				1						1		
808				1	1		1							1				1			1						1						1
809		1				1	1					1								1		1											1
810	1					1	1					1								1	1				1						1		
811				1		1	1							1					1			1						1			1		
812				1		1		1						1			1					1											
813				1		1	1					1						1				1											1
814				1		1	1					1						1				1											
815		1				1	1					1							1			1									1		
816				1		1	1					1							1			1											
817				1		1	1					1							1			1											
818		1				1	1					1								1			1										1
819				1		1		1				1								1		1											1
820			1		1		1							1					1							1						1	
821		1			1		1					1						1			1				1							1	
822				1		1		1						1				1			1				1						1		
823	1					1	1					1				1						1											
824		1				1	1					1					1					1									1		
825		1				1	1					1						1				1											1
826			1			1	1					1							1		1			1							1		
827				1		1	1					1				1					1							1					1

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
792	1						1				1			1			1				1
793		1				1		1					1			1					1
794		1					1				1	1					1			1	
795	1						1		1			1					1				1
796		1			1				1			1					1				
797	1			1						1		1					1			1	
798	1			1					1			1					1			1	
799		1				1					1	1					1			1	
800		1				1				1			1				1				1
801		1				1					1	1					1			1	
802		1			1				1					1			1				
803		1		1							1		1			1					1
804		1				1				1			1				1				
805	1					1			1				1				1	1			
806		1					1				1		1				1				1
807		1				1			1				1				1				1
808		1		1							1		1			1					1
809	1					1			1					1			1			1	
810		1				1					1		1				1				1
811	1					1			1				1				1	1			
812	1						1		1				1				1	1			
813		1				1			1				1				1			1	
814		1				1					1		1				1				
815		1				1				1			1				1	1			
816		1			1				1				1		1			1			
817		1					1				1			1			1				1
818		1					1		1				1				1	1			
819		1					1				1			1			1				1
820		1		1					1					1			1	1			
821		1					1			1			1			1				1	
822		1				1			1				1				1				1
823	1				1				1				1				1				1
824		1					1				1		1				1			1	
825		1				1			1				1				1			1	
826			1	1							1	1					1	1			
827		1				1			1			1					1				1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c	
828	1					1	1					1						1				1												
829			1			1	1								1				1			1									1			
830				1		1	1							1		1					1						1				1			
831		1				1	1							1								1												
832				1		1		1				1							1			1				1					1			
833				1		1	1					1				1					1					1							1	
834				1		1			1			1						1			1			1					1				1	
835		1				1	1							1						1			1										1	
836				1		1	1						1							1			1											
837			1			1	1					1				1						1								1		1		
838				1		1	1							1					1			1					1					1		
839		1				1	1							1					1			1												
840				1		1	1					1							1				1											
841		1				1	1					1							1			1						1			1			
842				1		1	1					1					1				1					1					1			
843				1		1		1				1								1			1											
844	1					1	1					1							1			1											1	
845			1			1	1					1								1					1								1	
846	1					1	1					1								1			1											
847				1		1	1						1				1				1							1			1			
848				1		1	1					1						1			1			1	1	1	1				1			
849		1				1	1					1											1											
850			1			1	1							1						1		1											1	
851				1		1			1					1					1			1					1					1		
852		1				1	1					1					1				1							1				1		
853				1		1	1					1				1					1							1			1			
854				1		1	1					1				1					1			1							1			
855				1		1			1			1							1			1					1		1			1		
856	1					1	1						1							1			1										1	
857				1		1	1							1					1			1					1		1				1	
858				1		1	1					1							1			1				1					1			
859	1					1	1					1							1				1										1	
860				1		1	1							1						1			1										1	
861	1					1	1					1							1				1										1	
862			1			1	1							1					1			1			1						1			
863			1			1	1								1	1					1			1								1		

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
828		1		1							1	1				1				1	
829		1		1					1				1				1			1	
830		1			1				1				1				1				
831		1		1							1		1				1			1	
832	1						1			1				1			1			1	
833		1				1		1				1				1					
834		1				1				1		1					1				1
835		1				1			1				1				1		1		
836		1				1			1			1					1				
837		1					1				1		1			1					1
838		1			1				1					1			1		1		
839		1					1				1		1				1				
840			1			1			1			1			1						
841		1				1				1			1			1				1	
842			1	1					1					1		1				1	
843		1				1			1				1				1		1		
844		1					1				1			1			1				1
845		1			1				1					1			1				
846	1			1							1		1				1			1	
847		1				1			1				1				1				1
848		1					1		1				1				1				1
849	1					1			1					1			1				1
850		1			1				1					1			1	1			
851		1				1			1				1				1		1		
852		1				1		1				1					1		1		
853		1				1				1			1				1				1
854			1	1							1	1				1				1	
855		1		1					1			1			1						1
856		1		1					1			1					1			1	
857		1					1				1			1			1				
858			1	1				1				1				1					
859	1				1				1					1			1				1
860	1						1		1					1			1				1
861	1					1				1				1		1					1
862		1			1				1			1				1				1	
863	1					1			1					1			1		1		

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
864				1		1			1			1				1					1				1							1	
865		1				1	1							1				1			1					1							1
866				1		1	1					1							1		1				1							1	
867		1				1	1					1							1			1									1		
868				1		1	1							1					1			1											
869				1		1					1	1						1				1											
870				1		1	1					1				1					1			1									1
871				1		1			1			1							1								1						
872				1	1			1						1					1		1			1							1		
873			1			1	1					1						1			1				1						1		
874	1					1	1					1				1					1				1						1		
875				1		1					1	1				1	1	1			1			1	1		1	1				1	
876				1		1			1			1					1				1					1						1	
877	1					1	1					1						1			1							1					
878	1					1	1						1					1				1						1					
879				1	1		1					1						1				1										1	
880				1		1		1				1							1		1			1							1		
881	1					1	1					1					1					1				1							
882		1				1	1					1						1			1				1						1		
883				1		1	1					1						1			1			1							1		
884				1	1		1							1				1			1				1						1		
885				1		1	1					1								1	1								1				1
886				1		1	1					1								1	1								1			1	
887				1		1	1							1				1					1										1
888				1		1	1							1				1				1											1
889				1		1	1					1								1	1			1								1	
890				1		1	1					1						1			1					1						1	
891				1		1	1							1				1				1											
892				1		1		1				1							1		1				1						1		
893				1		1	1					1						1				1											
894				1		1		1						1						1	1			1							1		
895		1				1	1					1						1					1										
896				1	1						1	1						1			1						1				1		
897				1		1	1					1						1			1							1					1
898			1		1		1							1				1				1											
899				1		1	1							1			1				1					1						1	

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
864		1			1				1				1				1				1
865		1					1			1				1			1				
866	1					1			1				1				1			1	
867		1				1				1			1				1			1	
868		1				1			1				1				1				
869		1					1	1				1				1				1	
870		1				1			1				1				1				1
871			1	1				1						1	1				1		
872		1					1				1			1			1				1
873		1		1				1						1			1			1	
874		1		1							1	1					1				1
875		1				1			1			1				1				1	
876		1			1						1			1			1				1
877		1				1					1			1			1				
878		1				1					1			1			1				
879			1			1		1				1				1				1	
880	1					1			1					1			1				
881		1		1						1		1			1			1			
882		1					1				1	1				1				1	
883		1				1			1				1				1				
884		1			1			1				1					1			1	
885	1				1				1					1			1		1		
886	1					1			1					1			1		1		
887	1					1			1					1			1				
888		1				1			1					1			1			1	
889	1						1				1			1			1				
890	1				1				1					1			1	1			
891	1						1		1					1			1				
892		1				1				1			1				1				1
893		1				1				1				1			1				
894	1					1			1					1			1		1		
895	1						1	1				1					1				1
896		1				1				1		1				1					1
897		1				1			1				1			1					1
898	1				1				1				1				1				1
899		1				1			1			1					1			1	

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
900				1		1	1						1							1	1									1		1	
901			1			1	1					1						1			1					1						1	
902		1			1		1								1							1											
903				1	1			1				1						1			1								1		1		
904				1		1	1					1							1		1							1					1
905				1		1		1				1								1	1					1					1		
906		1				1	1					1										1											
907				1		1		1				1								1	1			1							1		
908			1			1	1							1					1		1							1				1	
909			1			1	1								1					1	1				1							1	
910		1				1	1							1								1											
911		1			1		1					1						1				1											1
912				1		1		1				1						1			1						1				1		
913				1	1				1			1				1					1							1				1	
914				1	1						1	1							1			1					1						1
915				1		1	1							1				1			1								1				1
916				1	1		1							1				1				1											
917				1	1			1				1						1			1					1	1	1	1			1	
918				1		1		1				1					1				1				1							1	
919				1		1	1							1		1		1			1					1						1	
920				1		1		1				1								1	1								1			1	
921			1			1	1					1						1			1					1					1		
922	1					1	1					1					1				1							1				1	
923	1					1	1					1				1					1						1					1	
924		1				1	1							1					1		1				1						1		
925	1					1	1					1							1		1						1				1		
926	1					1	1					1						1				1					1						
927				1		1	1					1								1	1						1				1		
928	1					1	1						1				1				1					1						1	
929				1		1		1				1				1					1							1				1	
930				1		1	1					1								1	1									1		1	
931	1					1	1					1				1					1				1							1	
932				1		1			1			1								1	1			1							1		
933				1	1		1							1				1			1							1					1
934		1				1	1					1								1		1											1
935	1					1	1					1								1	1			1							1		

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
900	1				1						1			1			1			1	
901		1				1			1				1			1				1	
902	1				1					1		1					1				1
903	1						1				1			1			1				1
904		1				1					1		1				1			1	
905	1					1				1				1			1				1
906		1					1		1					1			1		1		
907	1						1				1			1			1		1		
908	1					1					1		1			1				1	
909	1					1					1			1			1				1
910		1					1				1			1			1				1
911	1					1			1			1					1			1	
912		1		1				1				1				1				1	
913		1		1						1		1				1					
914		1				1			1				1				1		1		
915		1			1				1					1			1				1
916		1				1		1				1					1				1
917	1						1				1			1			1				1
918		1				1		1					1			1					1
919		1					1				1	1					1			1	
920	1						1		1			1					1				1
921		1			1				1			1					1				
922	1			1						1		1					1			1	
923	1			1					1			1					1			1	
924		1				1					1	1					1			1	
925		1				1				1			1				1				1
926		1				1					1	1					1			1	
927		1			1				1					1			1				
928		1		1							1		1			1					1
929		1				1				1			1				1				
930	1					1			1				1				1		1		
931		1					1				1		1				1				1
932		1				1			1					1			1				1
933		1		1							1		1			1					1
934	1					1			1					1			1			1	
935		1				1					1			1			1				1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
936				1		1	1							1					1			1							1		1		
937				1		1		1						1			1					1									1		
938				1		1	1					1							1			1											1
939				1		1	1					1							1			1											
940		1				1	1					1								1		1									1		
941				1		1	1					1								1		1											
942				1		1	1					1								1		1											
943		1				1	1					1								1			1										1
944				1		1		1				1								1		1											1
945			1		1		1								1				1		1							1				1	
946		1			1		1					1							1			1				1						1	
947				1		1		1						1					1			1				1					1		
948	1					1	1					1				1						1											
949		1				1	1					1						1				1									1		
950		1				1	1					1							1			1											1
951			1			1	1					1								1				1							1		
952				1		1	1					1				1					1								1				1
953	1					1	1					1							1			1											
954			1			1	1								1					1				1							1		
955				1		1	1							1		1					1						1				1		
956		1				1	1							1								1											
957				1		1		1				1								1					1						1		
958				1		1	1					1				1					1					1							1
959				1		1			1			1							1					1				1					
960		1				1	1							1						1			1						1				1
961				1		1	1						1							1			1										
962			1			1	1					1				1						1								1		1	
963				1		1	1							1					1							1					1		
964		1				1	1							1				1				1											
965				1		1	1					1							1			1											
966		1				1	1					1								1								1				1	
967				1		1	1					1					1				1					1					1		
968				1		1		1				1								1		1											
969	1					1	1					1							1			1											1
970			1			1	1					1								1					1								1
971	1					1	1					1								1		1											

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
936	1					1			1				1				1		1		
937	1						1		1				1				1		1		
938		1				1			1					1			1			1	
939		1					1				1		1				1				
940		1				1				1				1			1		1		
941		1			1				1					1	1				1		
942		1					1				1			1			1				1
943		1					1		1				1				1		1		
944		1					1				1			1			1				1
945		1		1					1					1			1		1		
946		1					1			1			1			1				1	
947		1				1			1				1				1				1
948	1				1				1				1				1				1
949		1					1				1		1				1			1	
950		1				1			1				1				1			1	
951			1	1							1	1					1		1		
952		1				1			1			1					1				1
953		1		1							1	1				1				1	
954		1		1					1				1				1			1	
955		1			1				1				1				1				
956		1		1							1		1				1			1	
957	1						1			1				1			1			1	
958		1				1		1				1				1					
959		1				1				1		1					1				1
960		1				1			1				1				1		1		
961		1				1			1			1					1				
962		1					1				1		1			1					1
963		1			1				1					1			1		1		
964		1					1				1		1				1				
965			1			1			1			1			1						
966		1				1				1			1			1				1	
967			1	1					1				1			1				1	
968		1				1			1				1				1		1		
969		1					1				1			1			1				1
970		1			1				1					1			1				
971	1			1							1		1				1			1	

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
972				1		1	1						1				1				1						1				1		
973				1		1	1					1						1			1			1	1	1	1				1		
974		1				1	1					1											1										
975			1			1	1							1						1		1											1
976				1		1			1					1				1			1						1					1	
977		1				1	1					1					1				1							1				1	
978				1		1	1					1				1					1							1				1	
979				1		1	1					1				1					1			1								1	
980				1		1			1			1							1		1					1		1				1	
981	1					1	1						1							1		1											1
982				1		1	1							1				1			1					1		1					1
983				1		1	1					1						1			1					1						1	
984	1					1	1					1						1				1											1
985				1		1	1							1						1		1											1
986	1					1	1					1						1			1			1									1
987			1			1	1							1				1			1			1								1	
988			1			1	1								1	1				1	1			1								1	
989				1		1			1			1				1					1				1							1	
990		1				1	1							1				1			1					1							1
991				1		1	1					1								1	1				1							1	
992		1				1	1					1								1		1										1	
993				1		1	1							1						1		1											
994				1		1					1	1						1				1											
995				1		1	1					1				1					1			1									1
996				1		1			1			1								1	1						1					1	
997				1	1				1					1						1	1			1								1	
998			1			1	1					1						1			1				1							1	
999	1					1	1					1				1					1				1							1	
1000				1		1					1	1				1	1	1			1			1	1		1	1				1	
1001				1		1			1			1					1				1					1						1	
1002	1					1	1					1						1			1						1					1	
1003	1					1	1						1					1				1											
1004				1	1		1					1						1				1										1	
1005				1		1			1			1								1	1			1								1	
1006	1					1	1					1					1					1											
1007		1				1	1					1						1			1				1							1	

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
972		1				1			1				1				1				1
973		1					1		1				1				1				1
974	1					1			1					1			1				1
975		1			1				1					1			1	1			
976		1				1			1				1				1		1		
977		1				1		1				1					1			1	
978		1				1				1			1				1				1
979			1	1							1	1				1				1	
980		1		1					1			1			1						1
981		1		1					1			1					1			1	
982		1					1				1			1			1				
983			1	1				1				1				1					
984	1				1				1					1			1				1
985	1						1		1					1			1				1
986	1					1				1				1		1					1
987		1			1				1			1				1				1	
988	1					1			1				1				1	1			
989		1			1				1				1				1				1
990		1					1			1				1			1				
991	1					1			1				1				1			1	
992		1				1				1			1				1			1	
993		1				1			1				1				1				
994		1					1	1				1				1				1	
995		1				1			1				1				1				1
996			1	1				1						1	1				1		
997		1					1				1			1			1				1
998		1		1				1						1			1			1	
999		1		1							1	1					1				1
1000		1				1			1			1				1				1	
1001		1			1						1			1			1				1
1002		1				1					1			1			1				
1003		1				1					1			1			1				
1004			1			1		1				1				1				1	
1005	1					1			1					1			1				
1006		1		1						1		1			1			1			
1007		1					1				1	1				1				1	

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
1008				1		1	1					1						1			1			1							1		
1009				1	1		1							1				1			1				1						1		
1010				1		1	1					1								1	1									1			1
1011				1		1	1					1								1	1									1		1	
1012				1		1	1							1				1					1										1
1013				1		1	1							1				1				1											1
1014				1		1	1					1								1	1			1								1	
1015				1		1	1					1						1			1						1					1	
1016				1		1	1							1				1				1						1					
1017				1		1		1				1								1	1				1						1		
1018				1		1	1					1						1				1											
1019				1		1		1						1						1	1			1							1		
1020		1				1	1					1						1					1								1		
1021				1	1						1	1						1			1						1				1		
1022				1		1	1					1						1			1						1						1
1023			1		1		1							1				1				1											
1024				1		1	1							1		1					1					1						1	
1025				1		1	1						1							1	1									1		1	
1026			1			1	1					1						1			1				1							1	
1027		1			1		1								1			1				1											
1028				1	1			1				1						1			1								1		1		
1029				1		1	1					1								1	1							1					1
1030				1		1		1				1									1	1			1						1		
1031		1				1	1					1										1											
1032				1		1		1				1								1	1			1							1		
1033			1			1	1							1						1	1							1				1	
1034			1			1	1								1					1	1				1							1	
1035		1				1	1							1								1											
1036		1			1		1					1						1				1											1
1037				1		1		1				1						1			1						1				1		
1038				1	1				1			1				1					1							1				1	
1039				1	1						1	1								1			1				1						1
1040				1		1	1							1				1			1									1			1
1041				1	1		1							1				1				1											
1042				1	1			1				1						1			1					1	1	1	1			1	
1043				1		1		1				1					1				1				1							1	

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
1008		1				1			1				1			1					
1009		1			1			1				1					1			1	
1010	1				1				1					1			1		1		
1011	1					1			1					1			1		1		
1012	1					1			1					1			1				
1013		1				1			1					1			1			1	
1014	1						1				1			1			1				
1015	1				1				1					1			1	1			
1016	1						1		1					1			1				
1017		1				1				1			1				1				1
1018		1				1				1				1			1				
1019	1					1			1					1			1		1		
1020	1						1	1				1					1				1
1021		1				1				1		1				1					1
1022		1				1			1				1			1					1
1023	1				1				1				1				1				1
1024		1				1			1			1					1			1	
1025	1				1					1				1			1			1	
1026		1				1			1				1			1				1	
1027	1				1					1		1					1				1
1028	1						1				1			1			1				1
1029		1				1				1			1				1			1	
1030	1					1				1				1			1				1
1031		1					1		1					1			1		1		
1032	1						1				1			1			1		1		
1033	1					1					1		1			1				1	
1034	1					1					1			1			1				1
1035		1					1				1			1			1				1
1036	1					1			1			1					1			1	
1037		1		1				1				1				1				1	
1038		1		1						1		1				1					
1039		1				1			1				1				1		1		
1040		1			1				1					1			1				1
1041		1				1		1				1					1				1
1042	1						1				1			1			1				1
1043		1				1		1					1			1					1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
1044				1		1	1							1		1		1			1					1						1	
1045				1		1		1				1								1	1								1			1	
1046			1			1	1					1						1			1					1					1		
1047	1					1	1					1					1				1							1				1	
1048	1					1	1					1				1					1						1					1	
1049		1				1	1							1					1					1							1		
1050	1					1	1					1							1		1						1				1		
1051	1					1	1					1						1				1											
1052				1		1	1					1								1	1						1				1		
1053	1					1	1						1				1				1						1					1	
1054				1		1		1				1				1					1							1				1	
1055				1		1	1					1								1	1									1		1	
1056	1					1	1					1				1					1				1							1	
1057				1		1			1			1								1	1			1							1		
1058				1	1		1							1				1			1							1					1
1059		1				1	1					1								1		1										1	
1060	1					1	1					1								1	1			1							1		
1061				1		1	1							1					1			1							1		1		
1062				1		1		1						1			1					1											
1063				1		1	1					1						1				1											1
1064				1		1	1					1						1				1											
1065		1				1	1					1							1			1									1		
1066				1		1	1					1								1		1											
1067				1		1	1					1								1		1											
1068		1				1	1					1								1			1										1
1069				1		1		1				1								1		1											1
1070			1		1		1							1					1		1							1				1	
1071		1			1		1					1						1			1				1							1	
1072				1		1		1						1					1		1				1						1		
1073	1					1	1					1				1						1											
1074		1				1	1					1					1					1									1		
1075		1				1	1					1						1				1											1
1076			1			1	1					1							1		1			1							1		
1077				1		1	1					1				1					1							1					1
1078	1					1	1					1						1				1											
1079			1			1	1							1					1		1			1							1		

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
1044		1					1				1	1					1			1	
1045	1						1		1			1					1				1
1046		1			1				1			1					1				
1047	1			1						1		1					1			1	
1048	1			1					1			1					1			1	
1049		1				1					1	1					1			1	
1050		1				1				1			1				1				1
1051		1				1					1	1					1			1	
1052		1			1				1					1			1				
1053		1		1							1		1			1					1
1054		1				1				1			1				1				
1055	1					1			1				1				1		1		
1056		1					1				1		1				1				1
1057		1				1			1					1			1				1
1058		1		1							1		1			1					1
1059	1					1			1					1			1			1	
1060		1				1					1			1			1				1
1061	1					1			1				1				1		1		
1062	1						1		1				1				1		1		
1063		1				1			1					1			1			1	
1064		1					1				1		1				1				
1065		1				1				1				1			1		1		
1066		1			1				1					1	1				1		
1067		1					1				1			1			1				1
1068		1					1		1				1				1		1		
1069		1					1				1			1			1				1
1070		1		1					1					1			1		1		
1071		1					1			1			1			1				1	
1072		1				1			1				1				1				1
1073	1				1				1				1				1				1
1074		1					1				1		1				1			1	
1075		1				1			1				1				1			1	
1076			1	1							1	1					1		1		
1077		1				1			1			1					1				1
1078		1		1							1	1				1				1	
1079		1		1					1				1				1			1	

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c	
1080				1		1	1							1		1					1							1						
1081		1				1	1							1								1									1			
1082				1		1		1				1							1		1					1					1			
1083				1		1	1					1				1					1				1								1	
1084				1		1			1			1						1			1			1					1				1	
1085		1				1	1							1						1			1										1	
1086				1		1	1						1							1			1											
1087			1			1	1					1				1						1								1		1		
1088				1		1	1							1					1		1						1					1		
1089		1				1	1							1				1				1												
1090				1		1	1					1						1				1												
1091		1				1	1					1							1									1			1			
1092				1		1	1					1					1				1				1						1			
1093				1		1		1				1							1			1												
1094	1					1	1					1						1				1											1	
1095			1			1	1					1							1		1				1								1	
1096	1					1	1					1								1			1											
1097				1		1	1						1				1				1							1			1			
1098				1		1	1					1						1			1			1	1	1	1				1			
1099		1				1	1					1											1											
1100			1			1	1							1						1		1											1	
1101				1		1			1					1				1			1						1				1			
1102		1				1	1					1					1				1								1			1		
1103				1		1	1					1				1					1								1		1			
1104				1		1	1					1				1					1			1					1					
1105				1		1			1			1							1		1						1		1			1		
1106	1					1	1						1							1		1											1	
1107				1		1	1							1					1		1						1		1				1	
1108				1		1	1					1							1		1					1					1			
1109	1					1	1					1						1				1											1	
1110				1		1	1							1						1			1										1	
1111	1					1	1					1						1			1			1									1	
1112			1			1	1							1				1			1			1							1			
1113			1			1	1								1	1				1	1			1							1			
1114				1		1			1			1				1					1				1							1		
1115		1				1	1							1				1			1					1							1	

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
1080		1			1				1				1				1				
1081		1		1							1		1				1			1	
1082	1						1			1				1			1			1	
1083		1				1		1				1				1					
1084		1				1				1		1					1				1
1085		1				1			1				1				1		1		
1086		1				1			1			1					1				
1087		1					1				1		1			1					1
1088		1			1				1					1			1		1		
1089		1					1				1		1				1				
1090			1			1			1			1			1						
1091		1				1				1			1			1				1	
1092			1	1					1					1		1				1	
1093		1				1			1				1				1		1		
1094		1					1				1			1			1				1
1095		1			1				1					1			1				
1096	1			1							1		1				1			1	
1097		1				1			1				1				1				1
1098		1					1		1				1				1				1
1099	1					1			1					1			1				1
1100		1			1				1					1			1	1			
1101		1				1			1				1				1		1		
1102		1				1		1				1					1			1	
1103		1				1				1			1				1				1
1104			1	1							1	1				1				1	
1105		1		1					1			1			1						1
1106		1		1					1			1					1			1	
1107		1					1				1			1			1				
1108			1	1				1				1				1					
1109	1				1				1					1			1				1
1110	1						1		1					1			1				1
1111	1					1				1				1		1					1
1112		1			1				1			1				1				1	
1113	1					1			1					1			1		1		
1114		1			1				1				1				1				1
1115		1					1			1				1			1				

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
1116				1		1	1					1							1		1				1							1	
1117		1				1	1					1							1			1									1		
1118				1		1	1							1					1			1											
1119				1		1					1	1						1				1											
1120				1		1	1					1				1					1				1								1
1121				1		1			1			1							1		1						1					1	
1122				1	1			1				1		1					1		1				1							1	
1123			1			1	1					1						1			1					1						1	
1124	1					1	1					1				1					1					1		1				1	
1125				1		1					1	1				1	1	1			1			1	1		1	1				1	
1126				1		1			1			1					1				1					1						1	
1127	1					1	1					1						1			1						1				1		
1128	1					1	1						1					1				1						1					
1129				1	1		1					1						1				1										1	
1130				1		1		1				1							1		1				1							1	
1131	1					1	1					1					1					1											
1132		1				1	1					1						1			1					1						1	
1133				1		1	1					1						1			1				1							1	
1134				1	1		1							1				1			1					1						1	
1135				1		1	1					1								1	1								1				1
1136				1		1	1					1							1	1									1			1	
1137				1		1	1							1				1					1										1
1138				1		1	1							1				1				1											1
1139				1		1	1					1								1	1				1							1	
1140				1		1	1					1						1			1					1						1	
1141				1		1	1							1				1				1											
1142				1		1		1				1							1		1					1						1	
1143				1		1	1					1						1				1											
1144				1		1		1						1						1	1				1							1	
1145		1				1	1					1						1					1										
1146				1	1						1	1						1															
1147				1		1	1					1						1			1						1						1
1148			1		1		1							1				1				1										1	
1149				1		1	1							1		1					1					1						1	
1150				1		1	1						1							1	1								1			1	
1151			1			1	1					1						1			1					1						1	

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
1116	1					1			1				1				1			1	
1117		1				1				1			1				1			1	
1118		1				1			1				1				1				
1119		1					1	1				1				1				1	
1120		1				1			1				1				1				1
1121			1	1				1						1	1				1		
1122		1					1				1			1			1				1
1123		1		1				1						1			1			1	
1124		1		1							1	1					1				1
1125		1				1			1			1				1				1	
1126		1			1						1			1			1				1
1127		1				1					1			1			1				
1128		1				1					1			1			1				
1129			1			1		1				1				1				1	
1130	1					1			1					1			1				
1131		1		1						1		1			1			1			
1132		1					1				1	1				1				1	
1133		1				1			1				1			1					
1134		1			1			1				1					1			1	
1135	1				1				1					1			1		1		
1136	1					1			1					1			1		1		
1137	1					1			1					1			1				
1138		1				1			1					1			1			1	
1139	1						1				1			1			1				
1140	1				1				1					1			1	1			
1141	1						1		1					1			1				
1142		1				1				1			1				1				1
1143		1				1				1				1			1				
1144	1					1			1					1			1		1		
1145	1						1	1				1					1				1
1146		1				1				1		1				1					1
1147		1				1			1				1			1					1
1148	1				1				1				1				1				1
1149		1				1			1			1					1			1	
1150	1				1						1			1			1			1	
1151		1				1			1				1			1				1	

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
1152		1			1		1								1				1			1											
1153				1	1			1				1							1			1							1		1		
1154				1		1	1					1								1		1						1					1
1155				1		1		1				1								1		1				1					1		
1156		1				1	1					1										1				1							
1157				1		1		1				1								1		1			1						1		
1158			1			1	1								1					1		1						1				1	
1159			1			1	1								1					1		1				1						1	
1160		1				1	1								1							1											
1161		1			1		1					1										1											
1162				1		1		1				1							1			1					1				1		
1163				1	1				1			1				1					1							1				1	
1164				1	1						1	1								1			1				1						1
1165				1		1	1								1				1			1								1			1
1166				1	1		1								1							1											
1167				1	1			1				1								1		1				1	1	1	1			1	
1168				1		1		1				1					1				1					1						1	
1169				1		1	1								1				1			1				1						1	
1170				1		1		1				1									1								1			1	
1171			1			1	1					1									1					1					1		
1172	1					1	1					1							1			1						1				1	
1173	1					1	1					1				1					1						1					1	
1174		1				1	1								1					1						1						1	
1175	1					1	1					1								1							1					1	
1176	1					1	1					1							1			1					1						
1177				1		1	1					1								1		1				1					1		
1178	1					1	1						1				1				1					1						1	
1179				1		1		1				1				1					1							1				1	
1180				1		1	1					1								1		1								1		1	
1181	1					1	1					1				1					1					1						1	
1182				1		1				1		1									1				1						1		
1183				1	1		1								1				1			1						1					1
1184		1				1	1					1								1			1										1
1185	1					1	1					1								1				1							1		
1186				1		1	1								1					1			1						1			1	
1187				1		1		1							1							1											

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
1152	1				1					1		1					1				1
1153	1						1				1			1			1				1
1154		1				1					1		1				1			1	
1155	1					1				1				1			1				1
1156		1					1		1					1			1		1		
1157	1						1				1			1			1		1		
1158	1					1					1		1			1				1	
1159	1					1					1			1			1				1
1160		1					1				1			1			1				1
1161	1					1			1			1					1			1	
1162		1		1				1				1				1				1	
1163		1		1						1		1				1					
1164		1				1			1				1				1		1		
1165		1			1				1					1			1				1
1166		1				1		1				1					1				1
1167	1						1				1			1			1				1
1168		1				1		1					1			1					1
1169		1					1				1	1					1			1	
1170	1						1		1			1					1				1
1171		1			1				1			1					1				
1172	1			1						1		1					1			1	
1173	1			1					1			1					1			1	
1174		1				1					1	1					1			1	
1175		1				1				1			1				1				1
1176		1				1					1	1					1			1	
1177		1			1				1					1			1				
1178		1		1							1		1			1					1
1179		1				1				1			1				1				
1180	1					1			1				1				1		1		
1181		1					1				1		1				1				1
1182		1				1			1					1			1				1
1183		1		1							1		1			1					1
1184	1					1			1					1			1			1	
1185		1				1					1			1			1				1
1186	1					1			1				1				1		1		
1187	1						1		1				1				1		1		

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
1188				1		1	1					1						1				1											1
1189				1		1	1					1						1				1											
1190		1				1	1					1								1		1									1		
1191				1		1	1					1								1		1											
1192				1		1	1					1								1		1											
1193		1				1	1					1								1			1										1
1194				1		1		1				1								1		1											1
1195			1		1		1								1				1		1							1				1	
1196		1			1		1					1						1			1					1						1	
1197				1		1		1						1				1			1					1						1	
1198	1					1	1					1				1						1											
1199		1				1	1					1					1					1									1		
1200		1				1	1					1						1				1											1
1201			1			1	1					1								1				1							1		
1202				1		1	1					1				1					1							1					1
1203	1					1	1					1						1				1											
1204			1			1	1							1					1		1			1							1		
1205				1		1	1							1		1					1						1					1	
1206		1				1	1							1								1											
1207				1		1		1				1								1						1						1	
1208				1		1	1					1				1					1					1							1
1209				1		1			1			1						1			1			1					1				1
1210		1				1	1							1						1			1										1
1211				1		1	1						1							1		1											
1212			1			1	1					1				1						1								1			1
1213				1		1	1							1						1							1						1
1214		1				1	1							1				1				1											
1215				1		1	1					1						1				1											
1216		1				1	1					1								1								1				1	
1217				1		1	1					1					1				1					1						1	
1218				1		1		1				1								1			1										
1219	1					1	1					1						1				1											1
1220			1			1	1					1								1						1							1
1221	1					1	1					1								1			1										
1222				1		1	1						1				1				1							1				1	
1223				1		1	1					1						1			1				1	1	1	1				1	

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
1188		1				1			1					1			1			1	
1189		1					1				1		1				1				
1190		1				1				1				1			1		1		
1191		1			1				1					1	1				1		
1192		1					1				1			1			1				1
1193		1					1		1				1				1		1		
1194		1					1				1			1			1				1
1195		1		1					1					1			1		1		
1196		1					1			1			1			1				1	
1197		1				1			1				1				1				1
1198	1				1				1				1				1				1
1199		1					1				1		1				1			1	
1200		1				1			1				1				1			1	
1201			1	1							1	1					1		1		
1202		1				1			1			1					1				1
1203		1		1							1	1				1				1	
1204		1		1					1				1				1			1	
1205		1			1				1				1				1				
1206		1		1							1		1				1			1	
1207	1						1			1				1			1			1	
1208		1				1		1				1				1					
1209		1				1				1		1					1				1
1210		1				1			1				1				1		1		
1211		1				1			1			1					1				
1212		1					1				1		1			1					1
1213		1			1				1					1			1		1		
1214		1					1				1		1				1				
1215			1			1			1			1			1						
1216		1				1				1			1			1				1	
1217			1	1					1					1		1				1	
1218		1				1			1				1				1		1		
1219		1					1				1			1			1				1
1220		1			1				1					1			1				
1221	1			1							1		1				1			1	
1222		1				1			1				1				1				1
1223		1					1		1				1				1				1

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c
1224		1				1	1					1										1											
1225			1			1	1							1						1		1										1	
1226				1		1			1					1				1				1					1					1	
1227		1				1	1					1					1				1						1					1	
1228				1		1	1					1				1					1							1				1	
1229				1		1	1					1				1					1			1							1		
1230				1		1			1			1							1		1						1		1			1	
1231	1					1	1						1							1		1										1	
1232				1		1	1							1				1			1						1		1			1	
1233				1		1	1					1						1			1					1						1	
1234	1					1	1					1						1				1										1	
1235				1		1	1							1					1			1										1	
1236	1					1	1					1						1			1			1								1	
1237			1			1	1							1				1			1			1							1		
1238			1			1	1								1	1				1	1			1								1	
1239				1		1			1			1				1					1					1						1	
1240		1				1	1							1				1			1					1						1	
1241				1		1	1					1						1			1					1						1	
1242		1				1	1					1						1				1									1		
1243				1		1	1							1					1			1											
1244				1		1					1	1						1				1											
1245				1		1	1					1				1					1			1								1	
1246				1		1			1			1						1			1						1					1	
1247				1	1			1						1					1		1			1							1		
1248			1			1	1					1						1			1				1						1		
1249	1					1	1					1				1					1				1		1				1		
1250				1		1					1	1				1	1	1			1			1	1		1	1				1	
1251				1		1	1					1						1			1			1	1	1	1				1		
1252		1				1	1					1										1											
1253			1			1	1							1						1		1										1	
1254				1		1			1					1				1			1						1					1	
1255		1				1	1					1					1				1							1				1	
1256				1		1	1					1				1					1							1				1	
1257				1		1	1					1				1					1			1							1		
1258				1		1			1			1							1		1						1		1			1	
1259	1					1	1						1							1		1										1	

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
1224	1					1			1					1			1				1
1225		1			1				1					1			1	1			
1226		1				1			1				1				1		1		
1227		1				1		1				1					1			1	
1228		1				1				1			1				1				1
1229			1	1							1	1				1				1	
1230		1		1					1			1			1						1
1231		1		1					1			1					1			1	
1232		1					1				1			1			1				
1233			1	1				1				1				1					
1234	1				1				1					1			1				1
1235	1						1		1					1			1				1
1236	1					1				1				1		1					1
1237		1			1				1			1				1				1	
1238	1					1			1					1			1		1		
1239		1			1				1				1				1				1
1240		1					1			1				1			1				
1241	1					1			1				1				1			1	
1242		1				1				1			1				1			1	
1243		1				1			1				1				1				
1244		1					1	1				1				1				1	
1245		1				1			1				1				1				1
1246			1	1				1						1	1				1		
1247		1					1				1			1			1				1
1248		1		1				1						1			1			1	
1249		1		1							1	1					1				1
1250		1				1			1			1				1				1	
1251		1					1		1				1				1				1
1252	1					1			1					1			1				1
1253		1			1				1					1			1	1			
1254		1				1			1				1				1		1		
1255		1				1		1				1					1			1	
1256		1				1				1			1				1				1
1257			1	1							1	1				1				1	
1258		1		1					1			1			1						1
1259		1		1					1			1					1			1	

APÊNDICE

Ordem	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	C5	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	4g	5a	5b	5c	
1260				1		1	1							1				1			1						1			1			1	
1261				1		1	1					1						1			1						1				1			
1262	1					1	1					1						1				1										1		
1263				1		1	1							1					1			1										1		
1264	1					1	1					1						1			1				1							1		
1265			1			1	1							1				1			1				1						1			
1266			1			1	1								1	1				1	1			1							1			
1267				1		1			1			1				1					1				1							1		
1268		1				1	1							1				1			1					1						1		
1269				1		1	1					1							1		1				1							1		
1270		1				1	1					1							1			1				1					1			
1271				1		1	1							1					1			1												
1272				1		1					1	1						1				1												
1273				1		1	1					1				1					1			1									1	
Total	183	214	143	733	150	1123	980	170	83	0	40	854	61	307	51	185	111	489	275	213	789	427	51	185	212	103	158	129	104	60	371	346	288	
%	14%	17%	11%	58%	12%	88%	77%	13%	7%	0%	3%	67%	5%	24%	4%	15%	9%	38%	22%	17%	62%	34%	4%	15%	17%	8%	12%	10%	8%	5%	29%	27%	23%	

APÊNDICE

Ordem	6a	6b	6c	7a	7b	7c	7d	8a	8b	8c	8d	9a	9b	9c	10a	10b	10c	Falta de Conhecimento	Descontentamento	Aponta Melhorias / Necessidade de Aprimoramento	Não Adequação com a Realidade
1260		1					1				1			1			1				
1261			1	1				1				1				1					
1262	1				1				1					1			1				1
1263	1						1		1					1			1				1
1264	1					1				1				1		1					1
1265		1			1				1			1				1				1	
1266	1					1			1					1			1		1		
1267		1			1				1				1				1				1
1268		1					1			1				1			1				
1269	1					1			1				1				1			1	
1270		1				1				1			1				1			1	
1271		1				1			1				1				1				
1272		1					1	1				1				1				1	
1273		1				1			1				1				1				1
Total	356	845	72	214	194	570	295	123	604	194	352	357	428	488	51	245	977	31	202	377	429
%	28%	66%	6%	17%	15%	45%	23%	10%	47%	15%	28%	28%	34%	38%	4%	19%	77%	2%	16%	30%	34%

ANEXO A

Decreto nº 40.536 de 12 de dezembro de 1995.

Este decreto institui o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público.

Decreto Nº 40.536, de 12 de dezembro de 1995

Publicação: Diário Oficial v.105, n.237, 13/12/1995.

Categoria: Administração Pública

Termos Descritores:

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS; SERVIÇOS PÚBLICOS

Institui o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público e dá providências correlatas

MÁRIO COVAS, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais,

Considerando o compromisso deste Governo com a qualidade na relação Estado/Sociedade;

Considerando que as ações governamentais no sentido de promover a melhoria da qualidade e produtividade da Administração Pública devem ser executadas de forma contínua, sistemática e integrada;

Considerando que o ser humano, destinatário maior dessas ações, é, também, enquanto servidor ou empregado público, o principal agente de promoção da melhoria da qualidade; e

Considerando que a implantação, em todos os órgãos e entidades, de programa da qualidade e produtividade, com a participação ampla dos servidores e empregados públicos, encontra-se entre as prioridades da Administração previstas na Lei nº 9.173, de 18 de julho de 1995,

Decreta:

Artigo 1º - Fica instituído, no Estado de São Paulo, o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público, 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.

Parágrafo único - O Programa instituído por este artigo abrangerá os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, Direta e Indireta, inclusive as autarquias de regime especial.

Artigo 2º - Para a consecução de seu objetivo, o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público desenvolverá suas atividades de forma contínua, sistemática e integrada, em especial no sentido de:

I - melhorar a qualidade e alterar as espécies dos serviços prestados, em função das carências e solicitações da comunidade, em cada momento;

II - propiciar, às pessoas que trabalham nos diversos órgãos e entidades, o desenvolvimento de seus valores humanos e dos conhecimentos funcionais essenciais para a qualidade e produtividade;

III - obter o envolvimento e o comprometimento de todos os agentes públicos com a qualidade e produtividade, quaisquer que sejam os cargos, funções ou empregos ocupados;

IV - propiciar aos cidadãos os meios que lhes permitam exercer os seus direitos de receberem serviços com a necessária qualidade;

V - minimizar os desperdícios e os erros;

VI - incorporar os avanços do conhecimento científico e tecnológico considerados imprescindíveis à melhoria da qualidade e produtividade;

VII - promover os ajustamentos organizacionais que favoreçam a prestação de serviços com qualidade e produtividade;

VIII - inovar nas maneiras de atender as necessidades do cidadão, simplificar procedimentos, inclusive de gestão, e proceder as transformações essenciais à qualidade com produtividade.

Artigo 3º - São responsáveis pela efetivação do Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público:

I - os Secretários de Estado e o Procurador Geral do Estado;

II - os Secretários Adjuntos;

III - os Chefes de Gabinete;

IV - os dirigentes das unidades orçamentárias e de despesa;

V - os dirigentes das entidades da Administração Indireta, inclusive das autarquias de regime especial;

VI - todos os servidores e empregados da Administração Pública Estadual, Direta e Indireta, inclusive as autarquias de regime especial.

Artigo 4º - O Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público conta, para o desempenho de atividades específicas, com as seguintes unidades:

I - junto ao Gabinete do Governador, o Conselho Superior da Qualidade e Produtividade;

II - junto à Secretaria do Governo e Gestão Estratégica, na Unidade de Gestão Estratégica:

- a) o Conselho de Coordenação, previsto no inciso II do artigo 4º do Decreto nº 39.914, de 11 de janeiro de 1995;
- b) o Grupo Executivo da Qualidade e Produtividade;

III - junto a cada Gabinete de Secretário de Estado e ao Gabinete do Procurador Geral do Estado, o Comitê Coordenador da Qualidade e Produtividade;

IV - junto a unidades integrantes das estruturas dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, Direta e Indireta, inclusive das autarquias de regime especial, as Comissões de Gestão da Qualidade e Produtividade.

Artigo 5º - O Conselho Superior da Qualidade e Produtividade, presidido pelo Governador do Estado, composto dos seguintes membros:

I - Secretário do Governo e Gestão Estratégica;

II - Secretário da Justiça e da Defesa da Cidadania;

III - Secretário da Administração e Modernização do Serviço Público;

IV - Secretário da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico;

V - Secretário da Saúde;

VI - Secretário da Educação;

VII - Secretário da Segurança Pública.

Artigo 6º - Ao Conselho Superior da Qualidade e Produtividade cabe:

I - estabelecer, periodicamente, diretrizes e prioridades para o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público;

II - acompanhar o andamento do Programa, com vistas a, em especial:

a) garantir o cumprimento das diretrizes e prioridades a que se refere o inciso anterior;

b) promover os ajustamentos que se fizerem necessários, a cada momento, para viabilizar a consecução de seu objetivo, definido pelo artigo 1º deste decreto;

III - aprovar o emblema do Programa.

Artigo 7º - Ao Conselho de Coordenação, da Unidade de Gestão Estratégica, da Secretaria do Governo e Gestão Estratégica, além das atribuições que lhe são conferidas pelo artigo 7º do Decreto nº 39.914, de 11 de janeiro de 1995, cabe coordenar, orientar e avaliar o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público.

Artigo 8º - O Grupo Executivo da Qualidade e Produtividade formado pelos seguintes órgãos e entidade:

I - Instituto Paulista da Qualidade, da Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania;

II - Departamento de Ciência e Tecnologia, da Secretaria da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico;

III - Fundação do Desenvolvimento Administrativo - FUNDAP, vinculada à Secretaria da Administração e Modernização do Serviço Público.

§ 1º - Os dirigentes dos órgãos e da entidade a que se refere este artigo designarão os respectivos servidores e empregados que deverão se dedicar, prioritária ou exclusivamente, às atividades do Grupo Executivo da Qualidade e Produtividade.

§ 2º - A critério e por designação do Secretário do Governo e Gestão Estratégica, o Grupo Executivo da Qualidade e Produtividade poderá ser formado, ainda, por servidores ou empregados públicos em exercício na Pasta ou que vierem a ser afastados de outros órgãos ou entidades da Administração Pública Estadual.

Artigo 9º - Ao Grupo Executivo da Qualidade e Produtividade cabe:

I - fornecer suporte ao Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público, em especial:

a) prestando os serviços de apoio que se fizerem necessários ao adequado funcionamento do Conselho Superior da Qualidade e Produtividade e do Conselho de Coordenação, da Unidade de Gestão Estratégica, da Secretaria do Governo e Gestão Estratégica;

b) auxiliando o Conselho de Coordenação, em caráter permanente, no desenvolvimento das atividades necessárias à conscientização e mobilização para a qualidade e produtividade;

c) orientando e apoiando ações específicas em cada órgão e entidade da Administração Pública Estadual, Direta e Indireta, inclusive de autarquia de regime especial;

II - operacionalizar o desenvolvimento do Programa, relatando, periodicamente, ao Conselho de Coordenação o andamento das atividades dos Comitês Coordenadores da Qualidade e Produtividade, das Secretarias de Estado e da Procuradoria Geral do Estado.

Parágrafo único - No desempenho de suas atribuições, o Grupo Executivo da Qualidade e Produtividade poderá contar com o apoio de instituições que desenvolvam metodologia da qualidade e produtividade, pesquisas e treinamento.

Artigo 10 - Os Comitês Coordenadores da Qualidade e Produtividade, presididos pelos Secretários Adjuntos das respectivas Pastas, serão constituídos a critério e por designação de cada Secretário de Estado, considerando, porém:

I - a oportunidade e conveniência da representatividade dos órgãos integrantes da estrutura da Secretaria e das entidades a ela vinculadas;

II - as prioridades do Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público.

Parágrafo único - Na constituição do Comitê Coordenador da Qualidade e Produtividade, do Gabinete do Procurador Geral do Estado, também serão observados os princípios definidos por este artigo, cabendo a Presidência ao Procurador Geral do Estado Adjunto.

Artigo 11 - Aos Comitês Coordenadores da Qualidade e Produtividade cabe, no âmbito das respectivas Pastas e das entidades da Administração Indireta, inclusive autarquias de regime especial, a elas vinculadas:

I - coordenar, orientar, acompanhar e avaliar a implementação do Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público;

II - manter o Conselho de Coordenação, da Unidade de Gestão Estratégica, da Secretaria do Governo e Gestão Estratégica, por meio do Grupo Executivo da Qualidade e Produtividade, permanentemente informado a respeito do andamento e da evolução das atividades do Programa;

III - incentivar a participação dos servidores e empregados, buscando a contínua conscientização em prol da qualidade e produtividade.

Parágrafo único - O disposto neste artigo compreende também as ações dos Comitês Coordenadores da Qualidade e Produtividade em relação às Comissões de Gestão da Qualidade e Produtividade.

Artigo 12 - As Comissões de Gestão da Qualidade e Produtividade serão constituídas mediante atos específicos das seguintes autoridades, em seus respectivos âmbitos de atuação:

I - Secretários de Estado;

II - Procurador Geral do Estado;

III - dirigentes de entidades da Administração Pública Estadual Indireta, inclusive de autarquias de regime especial.

Parágrafo único - A critério de cada autoridade, a competência prevista neste artigo poderá ser delegada, mediante ato expresso.

Artigo 13 - Na constituição das Comissões de Gestão da Qualidade e Produtividade, as autoridades a que se refere o artigo anterior, deverão considerar, em cada caso:

I - as especificidades dos órgãos e entidades;

II - as prioridades do Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público.

Artigo 14 - Às Comissões de Gestão da Qualidade e Produtividade cabe, em suas respectivas áreas de atuação:

I - promover a implementação do Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público, com a efetiva participação dos servidores e empregados, utilizando a metodologia que considerar mais adequada às suas peculiaridades;

II - manter os Comitês Coordenadores da Qualidade e Produtividade das respectivas Pastas permanentemente informados a respeito do andamento e da evolução das atividades do Programa;

III - avaliar, periodicamente, a implementação do Programa, oferecendo subsídios para o seu contínuo aperfeiçoamento.

Artigo 15 - Serão constituídos dentro do prazo de 30 (trinta) dias, contados a partir da data da publicação deste decreto:

I - todos os Comitês Coordenadores da Qualidade e Produtividade;

II - as Comissões de Gestão da Qualidade e Produtividade consideradas prioritárias.

Artigo 16 - Cabe aos representantes da Fazenda do Estado nas entidades da Administração Indireta, inclusive autarquias de regime especial, bem como ao Conselho de Defesa dos Capitais do Estado - CODEC, a adoção das providências necessárias ao cumprimento deste decreto.

Artigo 17 - Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

MÁRIO COVAS - Palácio dos Bandeirantes, 12 de dezembro de 1995

Antônio Angarita - Secretário do Governo e Gestão Estratégica

João Marcelo Fiorezi Gonçalves - Secretário de Esportes e Turismo

Publicado na Secretaria de Estado do Governo e Gestão Estratégica, aos 12 de dezembro de 1995.

ANEXO B

Diretriz PM6-001/96

Esta diretriz estabelece as normas gerais para implantação do Programa de Qualidade Total na Polícia Militar do Estado de São Paulo

DIRETRIZ NºPM6-001/96

1. FINALIDADE

Estabelecer normas gerais para implantação de Programa de Qualidade Total na Corporação.

2. SITUAÇÃO

- a. O Decreto Nº40.536, de 12Dez95, instituiu o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público - PPQPSV, com o objetivo de 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;
- b. O Programa em tela abrangerá os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, Direta e Indireta, inclusive as autarquias de regime especial, ou seja, abrangerá também a Polícia Militar do Estado de São Paulo;
- c. Antecipando-se ao programa estatal, a Corporação já vem desenvolvendo estudos junto ao SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas para implantação de Programa de Qualidade Total - PQT em nossa instituição;
- d. Considerando-se que a Polícia Militar não é uma pequena empresa, possuindo, na verdade, estrutura complexa e um número elevado de “funcionários” exercendo várias funções e distribuídos por diversos graus hierárquicos, optou-se por desenvolver um projeto-piloto em uma das células da polícia de segurança, ou seja, uma Companhia de Radiopatrulha, sob responsabilidade do CPM;
- e. A Cia PM escolhida pelo CPM foi a 4ª Cia do 12º BPM/M, OPM subordinada ao CPA/M-2. A idéia central é a de viabilizar o PQT na 4ª Cia, tornando-a padrão para a região metropolitana de São Paulo e através do “benchmarking” genérico, desenvolver nas demais Cia PM os efeitos positivos verificados, de um modo

progressivo e adequado à realidade dos recursos humanos e financeiros postos à disposição da Corporação.

3. OBJETIVOS

- a. Criar condições internas para a adaptação da metodologia da gestão da qualidade total à cultura e hierarquia próprias da Polícia Militar;
- b. Estabelecer conselhos, comitês e comissões de implantação do programa de qualidade total nos diversos níveis de OPM; e
- c. Instituir um processo de implantação da Qualidade Total, uma ação mobilizadora para a Corporação em busca da excelência.

4. EXECUÇÃO

- a. Conceituação
 - 1) Gestão pela Qualidade Total - é nova postura gerencial que conduz à satisfação dos clientes, em função de decisões tomadas com base em fatos e dados medidos.
 - 2) Processo - conjunto de atividades pré-determinadas feitas para gerar produtos/serviços que atendam as necessidades dos clientes/usuários. Para isso, usa insumos de fornecedores;
 - 3) Empresa como processo - a empresa (instituição, Corporação) é um processo, pois recebe insumos e produz produtos/serviços para atender às necessidades de seus clientes. Os setores que compõem sua estrutura também são processos. As atividades (fim e meio) igualmente são processos, e nesse desdobramento chegamos ao indivíduo. Uma pessoa, ao executar uma tarefa qualquer, também pode ser associada ao conceito de processo.
 - 4) Cliente - qualquer entidade, pessoa, órgão ou outro processo que recebe, é usuário/consumidor ou se beneficia dos resultados (produto, serviço ou informação) do processo em questão. Assim, os clientes podem ser externos (à empresa, ao órgão ou ao processo) ou internos.

- 5) Fornecedor - qualquer entidade, pessoa ou outro setor que fornece insumos (produto, serviço ou informação) ao processo em questão. Assim, também os fornecedores podem ser externos ou internos.
- 6) Produto - é o serviço ou produto que a pessoa faz como parte de sua função e entrega à próxima pessoa no processo de trabalho (cliente interno ou externo).
- 7) Benchmarking Genérico - trata-se do sistema de reformulação contínua dos processos de uma empresa, pela comparação da produtividade entre as “células” dessa mesma empresa.
- 8) Ciclo PDCA - gerência de processos baseada nas fases de planejamento, desenvolvimento, controle e ação corretiva.

b. Organização

- 1) Para fins de organização na Polícia Militar, o PQT contará para o desempenho de atividades específicas, com as seguintes unidades:
 - a) junto ao Gab do Cmt G, o Conselho Superior da Qualidade;
 - b) junto à Subchefia do EM/PM:
 - (1) o Conselho de Coordenação; e
 - (2) o Grupo Executivo da Qualidade.
 - c) junto a cada Diretoria com OPM subordinadas, a cada Grande Comando e ao CPChq, os Comitês Coordenadores da Qualidade.
 - d) junto a cada OPM (de direção, apoio ou de execução), as Comissões de Gestão da Qualidade.
- 2) O Conselho Superior da Qualidade, presidido pelo Comandante Geral, é composto pelos Oficiais Coronéis do Alto Comando.

- a) Ao Conselho Superior da Qualidade cabe acompanhar o desenvolvimento do PQT, garantindo o cumprimento dos objetivos do PPQPSV do governo, decidindo sobre as proposições apresentadas pelo Conselho de Coordenação.
- 3) O Conselho de Coordenação, presidido pelo Subchefe do EM/PM, é composto pelo
Oficiais Chefes das Seções do EM/PM.
- a) Ao Conselho de Coordenação cabe coordenar, orientar e avaliar o PQT, bem como receber do Grupo Executivo os estudos dos problemas das OPM com as alternativas de solução encaminhadas pelos Comitês Coordenadores da Qualidade, aprofundando tais estudos de modo a submetê-los ao Conselho Superior da Qualidade.
 - b) O Conselho de Coordenação consistir-se-á na Comissão de Gestão da Qualidade e Produtividade do Programa Permanente da Qualidade no Serviço Público instituído pelo Governo.
- 4) O Grupo Executivo é formado pelo Chefe da 6ª EM/PM e pelos Oficiais superiores representantes das Diretorias, de cada Grande Comando, do CPChq e da Corregedoria PM, cabendo-lhe:
- a) Orientar a formação dos Comitês Coordenadores da Qualidade;
-
- b) Relatar, periodicamente, ao Conselho de Coordenação, o desenvolvimento das atividades dos Comitês Coordenadores da Qualidade, e
 - c) Discutir os estudos e pesquisas levadas a efeito pelos Comitês Coordenadores da Qualidade apresentando ao Conselho de Coordenação alternativas de solução de problemas.
- 5) Individualmente, cada Oficial do Grupo Executivo será responsável pela implantação do PQT, retransmitindo os ensinamentos absorvidos no curso do SEBRAE, desenvolvendo atividades necessárias à conscientização e mobilização

para a qualidade e produtividade para todos os policiais militares e funcionários civis de sua OPM e representantes das OPM subordinadas ou indicadas, presidindo as Comissões de Gestão da Qualidade de sua OPM e constituindo-se nos líderes dos Comitês Coordenadores da Qualidade.

- 6) Para efeito desta Diretriz, o Chefe da 6ª EM/PM deverá implementar o PQT nas Seções do EM/PM e retransmitir os ensinamentos aos representantes da AG, CMus e GRPAe.
- 7) Os Comitês Coordenadores da Qualidade serão formados por Oficiais representantes das OPM diretamente subordinadas às Diretorias, CPChq e Grandes Comandos e pelos indicados para receberem a instrução do Chefe da 6ª EM/PM, e liderados pelo Oficial representante desses órgãos no Grupo Executivo.
 - a) Aos Comitês Coordenadores da Qualidade caberá:
 - (1) coordenar, orientar e avaliar a implementação do PQT nas OPM subordinadas;
 - (2) manter o Conselho de Coordenação, por meio do Grupo Executivo da Qualidade, permanentemente informado a respeito do desenvolvimento e das atividades do PQT, e
 - (3) analisar e avaliar as propostas de alterações encaminhadas pelas Comissões de Gestão da Qualidade, encaminhando-as ao Grupo Executivo da Qualidade.
- 8) As Comissões de Gestão da Qualidade serão compostas por Oficiais representantes de seções da estrutura da OPM, sob a presidência do Oficial representante do órgão junto ao Comitê Coordenador ou Grupo Executivo, cabendo-lhe:
 - a) Assistir as sessões de implantação do PQT e retransmitir os conceitos e idéias, bem como desenvolver as atividades necessárias à conscientização do efetivo policial-militar e de funcionários civis de sua OPM;
 - b) Encaminhar ao Comitê Coordenador ou Grupo Executivo as propostas de solução para os problemas levantados durante o desenvolvimento do PQT;

- c) Manter o Comitê Coordenador ou Grupo Executivo permanentemente informado do andamento e evolução das atividades do programa, e
- d) Avaliar, periodicamente, a implementação do PQT, oferecendo subsídios para o seu contínuo aperfeiçoamento.

c. Fases do PQT

1) 1ª Fase:

- Desenvolvimento de cursos no SEBRAE para os Oficiais representantes das Diretorias, Grandes Comandos, CPChq e Corregedoria PM, a partir de Mar96;
- Estabelecimento de Conselhos, Comitês e Comissões de Gestão da Qualidade para a implantação do PQT;
- Conscientização e engajamento do Alto Comando no desenvolvimento do PQT;
- Direcionamento das ações (pesquisas, capacitação dos recursos humanos, melhoria dos recursos materiais, etc...) para a 4ª Cia do 12º BPM/M, tendo como metas:
 - conscientização do efetivo em prestar o melhor atendimento visando a satisfação do cliente interno e externo;
 - reduzir ao máximo o evento morte, de civis e de policiais militares, no atendimento de ocorrências em que haja confronto;
 - diminuir e manter em decréscimo o número de ocorrências policiais que compõem o índice de criminalidade da Coordenadoria de Análise e Planejamento -CAP - SSP;
 - aumentar o atendimento de ocorrências policiais não preveníveis pela ação do patrulhamento, minimizando a demanda reprimida, e

- desenvolver plano de marketing divulgando o trabalho da Cia PM visando melhora da imagem e a participação do CONSEG na busca contínua da melhoria da qualidade dos serviços prestados.

2ª Fase:

Exame da missão institucional, da estrutura organizacional e da burocracia, visando a agilização dos procedimentos, redução de custos e liberação de efetivos para a área operacional, dentro dos princípios da qualidade.

3ª Fase:

Prosseguimento do PQT avançando com as idéias, conceitos e princípios da qualidade para todo o contingente de oficiais, praças e funcionários civis, tornando-o permanente.

d. Prescrições Particulares

1) Diretorias, Grandes Comandos, CPChq e Correg PM:

- (a) Indicar e apresentar Oficial Superior para a frequência do curso sobre a metodologia de implantação de PQT no SEBRAE, conforme planejamento conjunto do SEBRAE com a 6ª EM/PM, e
- (b) Dar total apoio às sessões de implantação do PQT na sua OPM e subordinadas, formalizando os Comitês Coordenadores e Comissões de Gestão da Qualidade.

2) GRPAe, AG e CMus:

- (a) Indicar e apresentar Oficial Superior para a frequência das sessões de implantação do PQT no EM/PM, sob a coordenação do Chefe da 6ª EM/PM, e
- (b) Dar total apoio às sessões de implantação do PQT na sua OPM, formalizando a Comissão de Gestão da Qualidade.

3) Cmt e Ch de OPM:

- (a) Indicar e apresentar Oficial para compor Comitês Coordenadores e Comissões de Gestão da Qualidade, conforme a solicitação do escalão superior, e
- (b) Dar total apoio às sessões de implantação do PQT na sua OPM, formalizando as Comissões de Gestão da Qualidade.

5. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

- a. Para que ocorra o sucesso na implantação do PQT há necessidade do comprometimento da alta administração no esforço para a qualidade, bem como a participação efetiva de todos os integrantes da Polícia Militar. Assim sendo, são responsáveis pela efetivação do Programa de Qualidade Total na Corporação:

- 1) o Ch e o Sch do EM/PM;
 - 2) os Ch de Seção do EM/PM;
 - 3) os Diretores, Cmt do CPM, CPI, CCB e Correg PM;
 - 4) os Cmt e Ch de OPM;
 - 5) todos os policiais militares e funcionários civis das diversas OPM da Corporação.
-
- b. Os Cmt, Ch e Dir indicarão formalmente representantes para os comitês coordenadores e comissões de gestão da qualidade, sendo a eles delegada autoridade suficiente para a implementação do PQT nas respectivas OPM..
 - c. As características desejáveis do representante são: fácil comunicação, hábil negociador, exemplo para os companheiros, disposição para o trabalho extra, capacidade para o trabalho em equipe, dentre outras.
 - d. Os Cmt, Ch ou Dir deverão assumir a liderança do processo de implantação do PQT na sua OPM, apoiando em meios materiais e de pessoal as atividades para o sucesso do programa, e ter em vista que a Corporação terá a médio prazo outra imagem

perante a sociedade, o que se refletirá na autoridade maior a ser conferida à Polícia Militar.

- e. É imprescindível que na implantação do PQT, com o objetivo maior de satisfazer a necessidade de segurança da população paulista e conseqüente melhora da imagem da instituição, a Corporação busque igualmente satisfazer aqueles que são e fazem a Polícia Militar, através da melhoria do relacionamento inter-pessoal e o exercício da liderança em seus diversos níveis (o que pode ser conseguido pela gerência participativa e a delegação), melhoria das condições e do regime de trabalho, maior capacitação profissional e adequada assistência médica-hospitalar e odontológica, objetivos que, na realidade, deverão ser alcançados com a obediência dos princípios da qualidade.
- f. Sendo a população paulista o nosso cliente maior, as Comissões de Gestão da Qualidade, principalmente as das OPM operacionais, deverão ter a comunidade a que servem como público-alvo das pesquisas a serem realizadas, de modo a direcionar suas ações para o atendimento dos seus anseios, buscando a conscientização e o engajamento ao PQT da Corporação.
- g. As ações a serem implementadas pelos órgãos de direção e de apoio, na Cia PM sede do projeto-piloto, deverão ser desenvolvidas à luz do ciclo PDCA e do MAMP (Método Para Análise e Melhoria de Processos) e seus aspectos positivos observados para o contínuo aperfeiçoamento e implementação nas demais Cias operacionais.
- h. Fica o Sch do EM/PM designado representante da PMESP na Comissão de Gestão da Qualidade junto à Secretaria da Segurança Pública, dentro do Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público instituído pelo governo do Estado, de modo a nortear as ações do PQT na Corporação.
- i. As OPM que receberem a presente Diretriz em distribuição direta deverão redistribuí-las às OPM subordinadas.

CLAUDIONOR LISBOA

Cel PM Cmt G