

EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS: A QUALIDADE ORIENTANDO O FUTURO DA PMMG

GILBERTO PROTÁSIO DOS REIS

1º Ten. PM Subcomandante da 91ª Cia/17º BPM

Resumo: Faz breves ponderações acerca dos termos “cultura”, “serviço” e “qualidade”, relacionando-os e analisando-lhes a aplicabilidade no contexto do desempenho das funções públicas. Avalia a relação cultura organizacional versus qualidade na PMMG. Discorre sobre os quatro requisitos básicos para a Corporação manter-se forte no ramo da segurança ostensiva, bem como sobre o que tem sido feito neste sentido. Analisa a importância do treinamento e da motivação da tropa lançada na atividade-fim e enfoca o papel do instrutor na definição do “produto” da Polícia Militar.

“O progresso não pára. E aquele que não antecipa suas próprias mudanças está condenado a perder. O sucesso aparece para aqueles que estão comprometidos em um processo de aprimoramento contínuo, na busca permanente da excelência.”¹

Serviço com qualidade é uma questão de cultura. Não aquela referente ao conhecimento do conteúdo de livros, ou decorrente das experiências de um indivíduo após o convívio com costumes de variados povos. Cultura, para o enfoque desta matéria, também não é atinente a desenvolvimento das potencialidades do ser humano, através de técnicas específicas. Seu significado extrapola o sentido cognitivo da palavra.

Sociologicamente, e para a aplicação neste artigo, cultura é o conjunto de padrões de comportamento, idéias e conhecimentos peculiares a um determinado grupo social humano. Dessa forma, sua significação aprofunda-se no entendimento de como dada organização de pessoas manifesta-se em relação aos outros segmentos da mesma sociedade. Trata-se, portanto, de cultura organizacional.

Definida a palavra “cultura”, é preciso então considerar o vocábulo “serviço”, no que se refere às suas implicações nesta matéria. Tendo alcançado larga utilização no linguajar provinciano à época do Brasil-Colônia, essa palavra esteve em voga nos estados Minas Gerais e Bahia, servindo para denominar os locais onde se exploravam jazidas de ouro e de diamantes.

Atualmente, “serviço” é termo designativo de cerimônias litúrgicas e jargão do submundo do crime, aí significando a materialização do ato delituoso. A par dessa versátil gama de sinônimos, que permitem ao vocábulo passear pela complexa língua portuguesa com significados nem um pouco relacioná-

1. PENHA, Cícero Domingos. *Empresa Rede: uma nova forma de gestão*. Uberlândia: Grupo ABC Algar, 1993, p. 06.

veis entre si, o sentido que se pretende aproveitar de "serviço" é o desempenho das funções públicas.

Resta, pois, analisar o vocábulo "qualidade". Positivista, avançado, polêmico, futurista: sua objetivação é ampla. Usufruindo de tantos atributos, e a par do que ocorre com as palavras "cultura" e "serviço", deveria também possuir vasta significação. Contudo, pode-se definir qualidade em curta expressão: nível de excelência do que é produzido. Seu surgimento no linguajar empresarial brasileiro é recente. Ainda assim, já firmou sua posição como palavra-chave das discussões sobre a competitividade das empresas.

Possuindo tão importante aplicabilidade, não é difícil enquadrá-la no contexto da Polícia Militar, instituição sobre a qual se verifica no País uma onda de questionamentos a respeito de quanto e com que nível de prestação de serviços é capaz de socorrer e proteger. Quanto a isso, também ganha fôlego a estratégia do Comando da PMMG no sentido de posicionar a qualidade no patamar de prioridade Nr 01 na cultura organizacional da Corporação.

*"É hora de responder com a eficiência e a eficácia, através da atuação de militares bem formados e permanentemente instruídos, verdadeiros profissionais de segurança pública... É imperativo que se enfeixe na instrução uma idéia-força que venha consolidá-la, em todas as áreas, na busca incessante de elevar nossos padrões de qualidade, e melhor cumprir nossa destinação social."*²

Combinando-se as já escolhidas definições de cultura, serviço e qualidade e imergindo-as na frase "serviço com qualidade é uma questão de cultura", oração inicial deste artigo, pode-se concluir que o patamar no qual a Corporação situa o desempenho de suas funções públicas está condicionado a como seus integrantes a representam perante os demais segmentos da sociedade.

Em outras palavras, é o conjunto dos padrões de comportamento operacional, ético e cognitivo comuns a todo policial militar que determina com que nível de qualidade a Corporação estará cumprindo seu papel social, qual seja, *"a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e mananciais e as atividades relacionadas com a preservação e restauração da ordem pública, defesa civil e proteção à fauna e à flora."*³

A relação cultura organizacional versus qualidade tem reflexos imediatos também sobre o desempenho da PMMG nos seus outros setores de competência: *"busca e salvamento, prevenção e combate a incêndio - a cargo de bombeiros militares -; a função de polícia judiciária militar, nos termos da lei*

2. REIS, Paulo Mansur - Chefe do Estado-Maior da PMMG. Instrução de Tropa. In: *Boletim Geral da Polícia Militar* - BGPM Nr 094. Belo Horizonte, maio de 1993, p. 14.

3. CONSTITUIÇÃO do Estado de Minas Gerais, Art. 142, inciso I.

federal; a garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicos."⁴

Em virtude de estar tão voltada para a busca da qualidade no atendimento e satisfação dos anseios da sociedade por mais segurança, a Corporação modernizou-se bastante nos últimos anos. As transformações que vieram garantir e promover o revigoramento do serviço prestado pela PMMG podem-se organizar em quatro grupos básicos.

A implementação dessas medidas culminou na renovação da imagem da Polícia Militar, tendo-se direcionado para "*marcas registradas*", "*inovações*", "*desenvolvimento de novos recursos para serviços existentes*" e o "*reforço de produtos já testados ao longo do tempo e bem-ancorados*", exatamente os itens apontados por Laurence Ackerman⁵ como os verdadeiros requisitos para uma empresa tornar-se única.

Não necessariamente numa ordem invariável, mas obedecendo à seqüência apresentada por aquele autor, o item "*marcas registradas*" receberá o primeiro enfoque nesta matéria. Analisando-o à luz da finalidade social da Corporação, esse item liga-se à característica ostensiva que a Carta Magna brasileira garante à atuação da Polícia Militar⁶. Vale lembrar que o principal benefício de se aplicarem investimentos na marca registrada de uma empresa é a distinção, a diferenciação imediata que o público passa a estabelecer dessa marca em relação às empresas que prestam serviços congêneres.

Como seu "produto" é a segurança, nada mais interessante para a Polícia Militar que investir na ostensividade de sua atuação. Detalhes que envolvem a figura do policial militar atuando no atividade finalística garantem a perenização da marca registrada da Corporação. Citem-se a tonalidade cáqui e o talhe padrão do fardamento operacional; as cores e tipos padronizados dos veículos; os dizeres "POLÍCIA MILITAR", cuja inscrição nas viaturas da PMMG⁷ o novo Regulamento de Motomecanização veio regulamentar.⁸

Não há dúvidas de que essas são marcas registradas da Corporação, só atribuíveis à Polícia Militar, que auxiliam no reforço da sua imagem perante o público externo. Basta imaginar a PMMG sem esses designativos para compreender a importância do emprego de recursos visuais no reforço da ostensividade, sinais que permitem à sociedade diferenciar a Corporação e seus servidores, dos demais órgãos estaduais, logo no primeiro contato visual.

Analisando o requisito "*marcas registradas*", é preciso avaliar de que forma tem-se aplicado na PMMG o item "*inovações*", segundo na lista dos fatores de garantia do fortalecimento de empresas. Imagine-se a Corporação passando a adotar, doravante, uma nova cor para seu fardamento operacio-

4. *Idem*, incisos II, III e IV.

5. ACKERMAN, Laurence. What Makes Successful Service Companies Distinctive. In: *Qualidade em Serviços*. São Paulo: Makon/McGraw-Hill, 1990. p. 27.

6. CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil, Art. 141. §5º

7. REGULAMENTO de Motomecanização da PMMG, Art. 9º, parágrafo 2º e 8º, bem como pp 28-31.

8. Aprovado pela Resolução Nr 2914, de 05jul1993.

nal. Possível? Perfeitamente. Recomendável? Talvez não fosse uma transformação benéfica. Mas qual empecilho afinal poderia contra-indicar uma inovação dessas proporções? Considerando-se, por exemplo, o argumento de que tal modificação garantiria a renovação da imagem da Polícia Militar, à primeira vista ela aparenta ser uma boa medida.

Contudo, uma empresa não pode conduzir seu futuro adotando inovações com fulcro em aparências; elas nem sempre traduzem a verdade. Realmente ocorreria, num primeiro estágio, a impressão de que a PMMG "*rejuvenesce*". Mas ao se projetarem inovações, é preciso que o requisito "marcas registradas" não as contra-indique. Isso porque, se por um lado inovar é sinal de sintonia com o futuro, o mesmo inovar pode significar um prejuízo não compensador para a empresa.

Nesse caso específico, a própria imagem da Polícia Militar poderia ser afetada negativamente. Ou seja, após tantos feitos firmados na mente da população, obviamente associados à cor cáqui, não seria nada fácil para o público, o cliente, acostumar-se a confiar e respeitar o "novo" policial militar, da forma e na intensidade com que se relaciona com o "antigo" guardião da Segurança Pública. Nesse ínterim, para identificação afetiva, seria muito difícil calcular a amplitude dos reflexos negativos da mudança. Apesar de sua imprescindibilidade, inovações às vezes podem comprometer e até abalar seriamente estruturas de uma empresa.

A fracassada tentativa da mega-empresa Coca-Cola de mudar a fórmula centenária de seu principal refrigerante, em 1985, é um exemplo palpável dessa ressalva que envolve o requisito inovações. A par dessa realidade, que fez a Coca-Cola capitular três meses após implantar uma transformação que quase custou o sacrifício da boa imagem da empresa, determinadas modificações, algumas bem recentes, vieram rejuvenescer e dinamizar a PMMG, sem submeter a riscos sua bicentenária imagem. Citem-se a supressão da gravata como peça indispensável do fardamento operacional; a alteração do coldre dos cintos-de-guarnição, que veio garantir um aspecto mais dinâmico aos usuários; a substituição do tradicional quepe por um leve, jovial e prático boné regulável, na atividade-fim; a adoção da braçadeira no reforço à imagem da Polícia Militar no policiamento ostensivo.

Essas inovações, somadas à já referida padronização dos dizeres "POLÍCIA MILITAR" nas viaturas, alterações que a Corporação adotou com muita oportunidade, conseguiram reforçar o aspecto da ostensividade que envolve o cumprimento de sua missão social, corroborando suas características de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública.

No que tange ao "*desenvolvimento de novos recursos para serviços existentes*", terceiro dos fatores de perpetuação e sucesso de uma empresa, talvez a parceria com a PRODEMG (Processamento de Dados do Estado de Minas Gerais) ainda seja o mais bem-sucedido passo da Corporação rumo à

conquista da qualidade em serviços. Basta imaginar grandes centros urbanos mineiros como Belo Horizonte, Juiz de Fora e Uberlândia, dentre outros no Estado, privados do aparato de informática que caracteriza cada COPOM (Centro de Operações Policiais Militares), para se perceber a amplitude da evolução que essa parceria representou.

É ponto pacífico na PMMG, bem como por parte de grandes nomes da Administração em todo o mundo, que o nível do trabalho da atividade-meio influi sobremaneira na performance operacional da empresa. Essa assertiva é válida também ao se analisar o desempenho da PRODEMGE no setor administrativo da Polícia Militar, cujos reflexos positivos são inegáveis, constituindo um suporte precioso para a Corporação cumprir bem sua finalidade social.

Através dos folhetos *DICAS DA PM*, a Polícia Militar lançou recente campanha de conscientização dos seus clientes, procurando focar medidas práticas para as pessoas cuidarem melhor da própria segurança. Esse foi também um bom exemplo do desenvolvimento, pela Corporação, de novos recursos para serviços existentes: o novo recurso foram os folhetos. E o serviço existente, a própria atuação operacional, *lato sensu*. As “dicas”, por sua praticidade, têm grande probabilidade de motivar os clientes reais e potenciais a modificarem velhos hábitos.

E a linguagem com que foram formuladas, somadas ao enfoque das orientações (carnaval, férias, casa, viagem, volta às aulas) tende a influir positivamente sobre a quantidade de chamadas à PMMG, ao propiciarem o decréscimo das estatísticas sobre ocorrências policiais. Principalmente sobre a incidência daqueles delitos motivados pelos descuidos simples da população, exatamente aquelas pequenas imprudências que os folhetos visam a eliminar dos hábitos dos cidadãos. Eis, portanto, a Polícia Militar implementando, através de um novo recurso, sua atuação preventiva.

Nessa linha de raciocínio, tanto a parceria com a PRODEMGE, como a campanha *DICAS DA PM* são fiéis demonstrações de que o terceiro dos fatores de perpetuação e sucesso da uma empresa, vislumbrados por Laurence Ackerman, qual seja, o desenvolvimento de novos recursos para serviços existentes, está sendo comprovadamente aplicado na Corporação, em nome da qualidade total.

“A empresa prestadora de serviços exclusivos e especiais de Segurança Pública, denominada PMMG, deve se preocupar com o ‘produto’ oferecido à sociedade e... enxergar-se, cada dia mais, sob a ótica do cliente. É preciso um esforço dos Comandos para identificar, dentre os vários indicadores de qualidade na prestação do serviço policial-militar, aqueles que, por serem prioritários, devem ser praticados diuturnamente, em especial pelo patrulheiro a pé e motorizado.”⁹

9. *Diretrizes de Operações Policiais Militares* - DOPM 12/94 - Comando Geral da PMMG. Belo Horizonte, janeiro de 1994, p. 24.

Dessa assertiva extraída das DOPM pode-se perceber a extrema preocupação com a qualidade do serviço da Corporação, o qual se traduz em "produto" oferecido à sociedade, através da atuação operacional dos policiais militares. Aflora novamente a influência da capacidade individual de cada servidor, na satisfação do "cliente" da PMMG, sobre a definição desse produto da empresa Polícia Militar. Em outras palavras, a performance operacional da PMMG depende do nível de capacitação profissional de seus servidores, não apenas teoricamente, mas principalmente na prática. Depende de quanto cada funcionário ponta-de-linha esteja treinado e consciente sobre como levar o "produto" da Polícia Militar à população.

Ao enfocar essa questão da consciência individual, bem como a necessidade de capacitar o homem para desenvolvê-la, aborda-se indiretamente a questão da cultura organizacional da Corporação. Considerando que esta é a determinante do nível de excelência do "produto", pode-se concluir que não há como se pretender alcançar a qualidade em serviços sem passar primeiro pela capacitação profissional dos servidores.

Por outro lado, não basta explicar ao servidor as normas e as técnicas que o farão alcançar a qualidade, tampouco fazê-lo repetir na prática, inúmeras vezes, como realizar o serviço. É preciso convencê-lo a trabalhar em nome da empresa, certo de que na busca da excelência profissional todos podem sair ganhando: a empresa, o servidor e os clientes.

A primeira, porque implantando efetivamente em sua cultura organizacional a preocupação com a qualidade, fortalecerá sua imagem perante o cliente. O servidor, porque atuando em prol dessa cultura, estará menos propenso a adotar posturas pseudoprofissionais, as quais, se antes ficavam na obscuridade, hoje estão sendo alvo de protesto e questionamento por todas as camadas sociais. Ganha também o cliente com a cultura empresarial de busca da excelência profissional, pois passa a desfrutar de um produto melhor acabado, ou seja, um serviço mais eficiente, um atendimento com mais qualidade.

Nas linhas anteriores, foram analisados o investimento em marcas registradas, em inovações, bem como no desenvolvimento de novos recursos para a atuação da PMMG, todos eles retratando a evolução da Polícia Militar como empresa. Após isso, restaram provadas as implicações do pensamento extraído das DOPM/94 sobre a cultura organizacional da Polícia Militar.

Ficou aí patente a necessidade de capacitar o servidor à busca da qualidade, bem como de convencê-lo sobre as benesses de se perseguir a excelência profissional. Apesar disso, um enfoque mais profundo se prestará à questão da capacitação dos servidores, após análise do quarto item apontado por Laurence Ackerman como sendo imprescindível a uma empresa que não queira ficar obsoleta.

O quarto e último requisito indispensável para uma empresa tornar-se única é o *"reforço de produtos já testados ao longo do tempo e bem-ancora-*

dos". Mas afinal, que relação haveria entre esse item e as considerações da citação retirada das DOPM/94? As diretrizes sobre o planejamento do emprego da Polícia Militar faz referência ao *"produto oferecido à sociedade"*. A riqueza e amplitude dessa expressão são inquestionáveis e pode ser alvo de diversos enfoques.

O "produto" pode responder pelo nome de segurança objetiva da população, segurança subjetiva do público externo, tranqüilidade pública ou ainda pelo sonoro excelência profissional. Apesar de não serem sinônimas, estas expressões guardam entre si uma característica comum: estão relacionadas à atuação de policiais militares. Entra, aí, em questão, o nível de qualidade da prestação de serviços pelos integrantes da Polícia Militar. Porque não há como se desvincular satisfação do cliente, da análise de como a empresa estabelece contatos com ele para "venda" de seu produto.

No caso da PMMG, que as DOPM/94 denominam *"empresa prestadora de serviços exclusivos e especiais de Segurança Pública"*, o público a ser satisfeito deposita todas as suas expectativas na capacitação profissional dos servidores da chamada linha de frente. Qualquer dos quatro nomes descritos no parágrafo anterior, que se aproveite para designar o "produto" da Corporação, inevitavelmente entrará em foco a questão de até que ponto cada policial militar está preparado para entregar à sociedade esse produto.

Em suma, o ponto fulcral das discussões sobre qualidade em serviços na PMMG deve ser a relação entre o grau de instrução dos executores da missão constitucional e a satisfação do cliente. Dessa forma, adaptar a Corporação ao quarto requisito para uma empresa tornar-se única - o reforço de produtos já testados ao longo do tempo e bem-ancorados -, requer investirem-se esforços na preparação do homem para o trabalho.

Que produtos já testados ao longo do tempo e bem-ancorados possui a Polícia Militar? Exatamente todos aqueles sentimentos sociais resultantes da satisfatória atuação do policial no radiopatrulhamento, na floresta, nos sinistros, no trânsito; enfim, em todos os setores de competência da PMMG. Por dedução lógica, esse quarto requisito para uma empresa tornar-se única exige da Corporação investir ao máximo na qualificação do seu bem mais precioso: o policial militar.

Ao atingir este ponto da presente matéria, é prudente frisar que para a PMMG atingir a excelência em serviços lhe é preciso moldar sua cultura organizacional às exigências dos novos tempos. Em outras palavras, não basta apenas satisfazer os quatro requisitos básicos necessários para uma empresa tornar-se única. É preciso adotar-se um quinto item, sem o qual a aplicação de investimentos em todos os demais só pode resultar infrutífera: o treinamento do pessoal.

"Tempos novos significam renovação e aperfeiçoamento técnico-profissional. Exige-se dos servidores militares, habilitação conceitual, humana e, so-

*bretudo, técnica, em dose adequada a cada nível hierárquico...*¹⁰ A esse respeito, um questionamento torna-se imperioso: quais patamares da hierarquia policial militar necessitam principalmente de capacitação técnica? Indubitavelmente, os servidores pontas-de-linha, ou seja, aqueles policiais que maiores contatos estabelecem com a população, no desempenho da atividade operacional.

Em vista das características da execução pela PMMG de seu papel social, é muito importante que as instruções para o lançamento da tropa no turno de serviço sejam também teóricas, contudo, predominantemente práticas, para que a existência do risco não caia na obsolescência. Quando não está literalmente cômico de que toda ação policial é potencialmente perigosa, o policial militar encontra-se em sério risco de vida na execução da atividade-fim.

Os fatores que conduzem à exposição inseqüente ao perigo respondem pelos nomes de amadorismo, inexperiência profissional ou ainda, pretensão de domínio do risco pelo excesso de convívio com ele. Consciente ou inconscientemente, muitos policiais ainda encarnam esses substantivos, cujas seqüelas ora provocam baixas no efetivo, ora levam servidores ao banco dos réus, e sempre comprometem a imagem da Polícia Militar.

Na melhor das hipóteses, desvios dessa natureza minoram o nível de excelência do "produto" da PMMG, o que por si só é uma perda considerável. Para que se alcancem satisfatoriamente as metas acerca da qualidade em serviços, é preciso preencher o hiato existente entre teoria e prática operacional, através da implementação de técnicas de instrução para isso. Sem dúvida, a utilização de recursos audiovisuais em larga escala, não só na fase de formação, mas na forma de instrução diária da tropa, será um grande aliado para enfrentar essa tendência tão característica e perigosamente possível no setor ponta-de-linha da Polícia Militar: a acomodação trazida pela rotina, o amadorismo decorrente de instruções pouco interessantes, a perigosa e ilusória impressão de que a experiência é antídoto do risco.

O rico e inesgotável material didático que se pode extrair dos boletins de ocorrência é um recurso poderoso para se prepararem mini-instruções diárias apropriadas para o videocassete. Não é segura a obtenção desse material ao vivo, da forma como insistem em fazer equipes de reportagem do SBT, para apresentação do programa "Aqui, Agora". É muito melhor montarem-se equipes para teatralização e filmagem daquilo que se pretende apresentar nas instruções dos turnos.

Obviamente, isso demanda bastante esforço. Mas é o preço para se garantir à qualidade a condição de prioridade Nr 01 na cultura organizacional da Corporação. *"O treinamento e a motivação são essenciais se os funcioná-*

10. CALÇADO, Mário Lúcio - Cmt Geral da PMMG. A abordagem voltada para a excelência profissional. In: *PM Notícias*. Belo Horizonte, junho de 1993, p. 04.

os da linha de frente precisam entender o seu papel no desenvolvimento da satisfação dos clientes..."¹¹ Essa assertiva é válida para a Polícia Militar, haja vista que o servidor precisa atuar consciente de que o nível de seu desempenho é valioso para se determinar o nível de excelência do "produto" da PMMG.

Antes de lançá-lo na atividade finalística, porém, é muito importante instruí-lo e treiná-lo adequadamente para a missão que lhe esteja sendo confiada, porquanto as exigências do cotidiano não admitem o policial militar "meio treinado". A qualidade total abomina essa expressão. O treinamento é, portanto, crucial. Contudo, a influência da motivação dos exercícios da atividade operacional acompanha a necessidade da capacitação técnica, no mesmo grau de imprescindibilidade.

Motivar é agir de forma a impelir uma pessoa a um certo comportamento. Sendo o serviço com qualidade uma questão de cultura organizacional, pode-se concluir que a excelência em serviços requer da PMMG não só indivíduos bem instruídos. Exige também servidores impelidos a oferecerem à sociedade *"mais que o simples registro de ocorrências em delegacias. Mais do que registrar fatos e combater o crime (...) zelar pela qualidade de vida da população."*¹²

Analisaram-se, portanto, os vocábulos "cultura", "serviço" e "qualidade", bem como suas implicações sobre o desempenho das funções públicas. Delineou-se a relação entre cultura organizacional e excelência em serviços na PMMG. Demonstraram-se os quatro requisitos básicos para uma empresa manter-se única, e a forma como a Polícia Militar os tem observado na busca da qualidade total. Analisou-se ainda o papel do treinamento e da motivação para o fortalecimento de uma cultura organizacional na Corporação.

É preciso, finalmente, considerar o papel do instrutor dos servidores pontas-de-linha da PMMG. Afinal, existe uma relação muito forte entre o desempenho durante a aula, de quem instrui a tropa lançada na atividade-fim, e o nível de excelência do que é produzido pela Polícia Militar, ou seja, sua qualidade em serviços.

Basta dizer que o instrutor deve possuir ao menos um cabedal teórico superior ao dos instruendos. E que precisa levar a mensagem do Comando da Corporação à tropa. Não basta possuir a melhor equipe para teatralização de ocorrências; não são suficientes as melhores fitas de videocassete sobre atuação operacional. É preciso a cada responsável pela chamada do turno de serviço ter olhos e ouvidos atentos aos novos tempos. E jamais se limitar a ser um leitor de normas e ordens, justificando sua inércia pelo chavão "é só do que disponho, não me foram dados meios para fazer melhor".

"Mais do que nunca, é tempo de criar. De estar o tempo todo alerta a tudo que ocorre à nossa volta e buscar novas soluções, com alto espírito

11. DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços; o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makren/McGraw-Hill, 1990, p. 27

12. DOPM 12/94, p 24.

empreendedor. É hora de iniciativa máxima. Iniciativa para gerar produtos ajustados aos novos tempos. Para atender a necessidades autênticas da sociedade. Para criar novas formas de incrementar qualidade, melhorar produtividade, conservar/economizar dentro dos novos paradigmas. Iniciativa para contribuir ativamente ao processo de construção de uma realidade cada vez melhor, em linha com os valores dos novos tempos".¹³

É hora de conferir à qualidade a condição de mais amplo, elevado e precioso paradigma a ser perseguido, em nome da própria adaptação da PMMG às transformações sociais. A esse respeito, é preciso investir no anteproduto da Corporação, qual seja, a capacitação e a conscientização do homem. O policial do século XXI não pode esperar iniciar-se o novo milênio para surgir. O futuro conclama-o agora, técnico, essencialmente discricionário, exato nas suas intervenções, participativo na discussão com a sociedade sobre as melhores formas de levar adiante a Polícia Comunitária.

O futuro requer um policial militar imbuído da noção de cidadania, verdadeiramente dotado de um inequívoco domínio de sua principal ferramenta de trabalho: a lei. Essas constituem condições mínimas para escrever o amanhã agora e fazer da qualidade a balizadora de todas as ações, na desafiadora busca da excelência em serviços.

Abstract: Excellence in service rendering: quality orientating the future of the Military Police of Minas Gerais. *Considering the terms culture, service and quality, the author establishes a relation between them and analyses their applicability in the context of the performance of public services. He evaluates organization culture in relation to quality in the Military Police of Minas Gerais. He then considers the four basic requirements for the corporation to keep its strength in performing ostensive security services, and what has been done about them. He analyses the importance of trainingship and motivation for troops engaged in target activities. He also considers the instructor's role in the definition of the product of the Military Police.*

13. NAISBITT, John e ABURDENE, Patricia. *Megatrends 2000: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90*. São Paulo: Amanekey, 1990. p 18.