

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Departamento de Economia, Contabilidade,

Administração e Secretário Executivo

**A QUALIDADE NO EXÉRCITO BRASILEIRO: Uma
análise do sistema**

Gustavo Guberman de Andrade

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretário Executivo da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de MBA – Gerência Empresarial.

Taubaté – SP

1999

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Departamento de Economia, Contabilidade,

Administração e Secretário Executivo

**A QUALIDADE NO EXÉRCITO BRASILEIRO: Uma
análise do sistema**

Gustavo Guberman de Andrade

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretário Executivo da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de MBA – Gerência Empresarial.

Coordenador: Prof. Dr. Edson Aparecida Araújo Querido de Oliveira

Orientador: Prof. Dr. Antônio Pascoal Del'arco Júnior

Taubaté – SP

1999

ANDRADE, Gustavo Guberman de. A Qualidade no Exército Brasileiro: Uma Análise do Sistema. Taubaté, 1999. 159 p. Monografia de Especialização de MBA em Gerência Empresarial – Universidade de Taubaté.

COMISSÃO JULGADORA

Data:

06 de novembro de 1999

Resultado: _____

Prof. Dr. Antônio Pascoal Del'Arco

Júnior

Assinatura: _____

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo

Querido Oliveira

Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Assinatura: _____

Dedico este trabalho aos meus pais, Osvaldo e Ida e em memória aos Mártires do Holocausto.

“Now and forever, in memory of those who rebelled in the camps and ghettos, fought in the woods, in the underground and with the allied forces, who braved their way to Eretz Israel and those who died, sanctifying the name of God.”

(Inscrição em pedra no Museu Yad Vashem, Jerusalém – Israel)

AGRADECIMENTOS:

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Antônio Pascoal Del'arco Júnior, pelo apoio e paciência com as quais me orientou durante todo o trabalho, clareando os pontos obscuros que encontrei e me auxiliando no trilhar do melhor caminho para a monografia. Além de mestre, foi um companheiro com quem pude contar.

Ao Tenente Elton Rodrigues Alves Arrais por todo auxílio que foi prestado quando expôs a implantação do Programa em sua OM, o 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, enviando-me o Relatório de Gestão que foi fundamental para a consecução dos objetivos desta monografia.

Aos companheiros da 3ª Subchefia do Estado Maior do Exército, nas pessoas da Tenente Maria Nazareth Valente Gouveia e do Cabo José Wilton Pereira Luz, sem os quais este trabalho jamais teria nascido. Sempre se mostraram extremamente solícitos em todos os contatos, enviando-me o material que serviu de base para o trabalho.

Ao Coronel Tennyson de Oliveira Ribeiro Neto, o qual, com o dispêndio de recursos próprios e benevolência ímpar, pesquisou e me enviou cópias de trabalhos sobre o assunto, poupando-me precioso tempo e colaborando com o enriquecimento deste trabalho.

À minha querida irmã, Cristiane, por ter tido a paciência de revisar o *Abstract* e sugerir-me algumas mudanças quais foram muito bem aproveitadas.

Aos colegas do MBA, pelo companheirismo e apoio demonstrados ao longo de todo curso.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, tornaram possível esta realização.

E, por fim, acima de tudo, a Deus, O qual tem preenchido meu caminho por esta existência com pessoas maravilhosas que têm contribuído em todos os aspectos para a concretização de meus objetivos, pessoais e profissionais, estendendo seu manto de proteção por todos os meus dias, sem o qual nada nesta vida seria possível.

Sumário

Lista de Tabelas	006
Lista de Figuras	007
Lista de Siglas	008
Resumo	009
1 Introdução	011
1.1 Estrutura do Trabalho	013
2 Generalidades	015
2.1 Conceitos Básicos	015
2.2 Histórico da Qualidade no Exército Brasileiro	022
3 A Qualidade e o Exército Brasileiro	029
3.1 A Qualidade e a Sociedade	029
3.2 A Qualidade e o Exército Brasileiro	030
4 O Programa “5S”	047
4.1 Considerações Iniciais – O Programa “5S”	047
4.2 Os “5S”	047
4.3 As Medidas para Implantação do Programa “5S” nas Organizações Militares do Exército Brasileiro	050
5 Gestão Pela Qualidade Total	068
5.1 Considerações Iniciais	068
5.2 Planejamento da Qualidade	070
5.3 Manutenção da Qualidade	075
5.4 Melhoria da Qualidade	080
5.5 Documentação do Sistema da Qualidade	087
6 Planejamento Estratégico Organizacional	090
6.1 Considerações Iniciais	090

6.2 Metodologia Adotada no Planejamento Estratégico Organizacional ...	091
6.3 Identificação da Missão e Objetivos da Organização Militar	093
6.4 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso	096
6.5 Processo de Desenvolvimento da Estratégia	097
6.6 Processo de Desdobramento da Estratégia	098
6.7 Estratégia e Planos da Organização	100
6.8 Planos Relativos à Gestão de Pessoal	101
7 Avaliação do Sistema da Qualidade	103
7.1 Considerações Iniciais	103
7.2 A Auditoria da Qualidade	104
7.3 A Equipe Auditora	108
7.4 Tratamento das Não-Conformidades	112
7.5 Disposições Finais	114
8 O PAQT na prática	116
8.1 Considerações Iniciais	116
8.2 O 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado	116
8.3 Considerações Finais	132
9 Conclusão	134
9.1 Considerações Finais	134
9.2 Conclusão	135
9.3 Sugestões para Futuros Trabalhos	136
10 Referências Bibliográficas	137
Anexo 1	141
Anexo 2	151
<i>Abstract</i>	158

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 Os 5W2H	050
Tabela 8.1 Satisfação do público externo	130
Tabela 8.2 Redução dos gastos com concessionárias do serviço público	130
Tabela 8.3 Satisfação do usuário interno	131
Tabela 8.4 Tempo de resposta ao plano de chamada	132
Tabela 8.5 Consecução das metas organizacionais	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Processo	017
Figura 2.2	Plano Estratégico de implantação do PAQT	027
Figura 3.1	Ciclo PDCA	034
Figura 4.1	Medidas para a implantação dos “5S”	052
Figura 5.1	Macrofluxo de uma Seção de Pessoal	073
Figura 5.2	Método para implementação de melhorias	083
Figura 6.1	Metodologia para a elaboração do Planejamento Estratégico	092

LISTA DE SIGLAS

3º Esq C Mec	3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado
AQT	Administração pela Qualidade Total
COTer	Comando de Operações Terrestres
EME	Estado Maior do Exército
GQT	Gestão pela Qualidade Total
OM	Organização Militar
PAQT	Programa de Administração pela Qualidade Total
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
POP	Procedimento Operacional Padrão
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIPLEX	Sistema de Planejamento do Exército

RESUMO

Esta monografia tem como objeto a análise do Sistema de Qualidade adotado pelo Exército Brasileiro, o qual é regido pelo Programa de Administração pela Qualidade Total (PAQT). Este programa tem como objetivo básico a modernização da administração no Exército Brasileiro. Esta análise é feita baseando-se nos documentos utilizados pelo Exército Brasileiro para a implementação da Administração pela Qualidade Total em suas Unidades. Utilizando-se da comparação do previsto nos documentos com a teoria sobre os diversos passos do PAQT é feita a análise teórica do sistema, sobre o Programa "5S", a Gestão pela Qualidade Total, o Planejamento Estratégico Organizacional e a Avaliação da Gestão pela Qualidade. Nesta etapa, além de apresentados estes passos do PAQT, são feitas algumas críticas e sugestões referentes a cada passo. O sistema na prática é analisado por intermédio da apresentação de um caso prático de implantação do PAQT numa Organização Militar do Exército Brasileiro, o 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, sendo que o Relatório de Gestão elaborado por aquela organização serviu de base para a análise feita no capítulo que trata deste caso. Os principais resultados obtidos constataram que o PAQT é tecnicamente bem feito, com uma estrutura capaz de atender às suas finalidades. Todavia, os seus manuais são considerados de difícil compreensão por parte daqueles não habituados com a disciplina da Qualidade, apesar da qualidade técnica com a qual foram elaborados. Desta forma, foi sugerida a implantação da disciplina nas escolas de formação do Exército de forma a suprir esta deficiência, bem como a própria elaboração de novos manuais. Além disso, foi percebido que os diversos passos do PAQT apresentam-se estanques, apesar da implantação de cada um ser importante para a implantação do próximo. Desta forma, foi sugerida uma reformulação do próprio PAQT de forma a otimizar o Programa. Apesar destes aspectos observados, pode-se afirmar, concluindo a monografia, que o PAQT vem obtendo grande êxito no que diz respeito aos seus objetivos. Esta afirmação pode ser

feita, principalmente, por causa dos resultados obtidos com a sua implantação já concretizada em algumas Unidades do Exército Brasileiro, bem como pela premiação já feita à Organizações Militares do Exército pelo Prêmio Qualidade do Governo Federal.

ABSTRACT

This monograph is focused in the analysis of the Brazilian Army Quality System, which is coordinated by the Total Quality Administration Program (PAQT - Programa de Administração pela Qualidade Total - in Portuguese). This program has as basic objective the modernization in the Brazilian Army administration. This analysis is done based on the documents used for the Brazilian Army to implement the Total Quality Management in its Units. Comparing the documents contents with the theory about the PAQT distinct steps, a theoretical analysis of the system is done, about the “5S” Program, the Total Quality Management, the Organizational Strategic Planning and the Quality Management Assessment. In this stage, besides the PAQT steps that are presented, some suggestions and critics are done concerning each step. The system practical experience is done through the presentation of a practical case in which is made the PAQT implantation at a Brazilian Army Military Organization, the 3rd Mechanized Cavalry Squad (3^o Esquadrão de Cavalaria Mecanizado – in Portuguese). The management report elaborated by that organization was the basis for the analysis done in that specific chapter. The main results obtained shown that the PAQT is technically well done, with a structure capable to answer for all its finalities. However, its handbooks are considered difficult to comprehend by those who are not used to the Quality subject, besides the good technical quality in which they were elaborated. In this way, it was suggested the implantation of this subject in the Army graduation schools and/or the new handbooks elaboration. Besides all this, was noticed that the PAQT steps seemed to be not linked to each other, Despite each step implantation is important to the next one. Because of this, it was suggested a PAQT reformulation to optimize the Program. Even with these observed aspects, it can be assured, concluding the monograph, that the PAQT has been obtaining a great success in its objectives. It can be told because of the results obtained with the implantation already done in some Brazilian Army Units, as well by the prizes also received by Brazilian

Army Military Organizations from the Federal Government, the "Federal Government Quality Award" (Prêmio Qualidade do Governo Federal – in Portuguese) .

1 INTRODUÇÃO

O homem, desde o início dos tempos, tem buscado maneiras mais eficientes de conseguir sua sobrevivência. Assim, ele se reuniu em grupos, criou organizações, tudo como o objetivo maior de proporcionar-lhe um maior conforto em sua labuta diária pela vida.

Sendo, então, o grande objetivo das organizações humanas o de fornecer ao homem melhores condições de atendimento às suas necessidades, nada mais justo, portanto, que essas organizações, criadas pelo homem e em cuja finalidade reside, atendam à sua destinação da melhor maneira possível, ou seja, prestando serviços ou ofertando produtos de qualidade.

Nas últimas décadas, em especial após a Segunda Guerra Mundial, o homem conscientizou-se dessa importância, passando então a exigir a qualidade em seu dia a dia, sendo hoje uma realidade da qual ninguém pode se esquivar.

O tema deste trabalho oferece a oportunidade de discussão sobre a Qualidade focalizando uma área não muito abordada nos meios acadêmicos, o da Qualidade no Serviço Público. Nesse caso, mais especificamente, a Qualidade no Exército Brasileiro.

Este tema se apresenta como de grande importância por uma série de aspectos. Em princípio, para os servidores públicos, em especial do Exército Brasileiro, o tema está profissionalmente intimamente ligado às atividades diárias desenvolvidas. Além deste, a aplicabilidade do que foi ministrado durante o curso de M.B.A., ao qual este trabalho serve como de conclusão de curso, é passível de verificação aqui, assegurando a consecução de um dos objetivos do curso. Inclusive a própria

instituição (Exército Brasileiro) pode ganhar bastante com a aplicação destes conhecimentos na rotina de trabalho, na forma de gerenciamento de suas unidades; assim como uma futura disseminação das idéias ora propostas há de criar um ambiente favorável a esse ganho.

A Qualidade não é uma disciplina restrita, com fronteiras claramente definidas. Em tudo o que fazemos na vida poderemos encontrar vários “níveis de satisfação”, de qualidade. Logo, o objeto desta monografia tem a importância de aprofundar mais o conhecimento a respeito dessa filosofia. Especialmente, conforme já citado anteriormente, o aprofundamento teórico, aliado à análises práticas, de uma área na qual os meios acadêmicos não desenvolvem trabalhos de ampla divulgação, por se tratar de um setor restrito; mas não de menor importância, haja vista que o governo participa em mais de 25% no nosso PIB, ou seja, em nossa produção econômica, estando invariavelmente presente de maneira cotidiana em nossas vidas.

Assim, se o gerenciamento das repartições públicas, que afetam em tanta profundidade o cotidiano da população, for feito de maneira a serem otimizados os recursos, prestando um serviço de Qualidade, o gerenciamento, neste caso, estará sendo muito bem empregado numa área onde é lugar comum se argumentar que só porque algo é público não pode apresentar serviços satisfatórios.

Além do que já foi exposto, não se pode esquecer que o Exército é uma instituição pública. Assim sendo, por existir utilizando-se de recursos da sociedade e tendo como finalidade a prestação de serviços para essa mesma sociedade, um Exército que trabalhe e desenvolva suas atividades dentro da concepção e filosofia da Qualidade, certamente estará em melhores condições de atender à sua finalidade, prestando serviços melhores à sociedade, além de ter condições de utilizar mais racionalmente os recursos públicos alocados a ele. Contribuindo, em última instância, para que os recursos públicos, como um todo, sejam utilizados da melhor maneira possível, possibilitando ao governo melhor exercer a sua chamada função alocativa.

Atualmente, a Qualidade no Exército é regida por quatro manuais básicos, que representam os chamados quatro passos do Programa de Administração pela Qualidade Total. Ou seja, as Organizações Militares do Exército os utilizam, um a um, para a implantação das quatro fases, quando ao final delas, então, é dada como implantada a Gestão pela Qualidade Total (GQT). São estes manuais que servem de base para a elaboração do trabalho, aos quais, ao longo dos capítulos são apresentados junto à críticas e sugestões de práticas a serem adotadas.

O objetivo desta monografia, é fazer uma revisão crítica do assunto, apresentando sugestões, apontando eventuais falhas e ressaltando aspectos positivos observados; tanto do ponto de vista teórico, como do ponto de vista prático.

Com relação aos conceitos teóricos, apoiados na literatura existente sobre a Qualidade, foram desenvolvidas as atividades expostas acima, visando uma contribuição à doutrina utilizada.

Do ponto de vista prático, apoiados tanto na literatura, quanto na experiência relatada pelas Organizações que implantaram ou estão em fase de implantação da GQT, buscou-se contribuir para que as Organizações que ainda iniciarão seus programas de implantação, ou as que já se encontram implantando, possam ter maior facilidade nesse processo.

Desta forma, o trabalho visa auxiliar tanto a doutrina do Exército, quanto a implantação por parte dessas Organizações que ainda não finalizaram seus programas de implantação ou daquelas que ainda não de iniciar seus programas.

1.1 Estrutura do Trabalho

Para que os objetivos propostos sejam atingidos, o trabalho foi dividido em nove capítulos, sendo que o primeiro é esta introdução. Eles foram dispostos de forma que transmitissem, da melhor maneira possível, todos os passos do Programa de

Administração pela Qualidade Total (PAQT), bem como a experiência prática de uma Organização Militar do Exército Brasileiro.

A seguir serão vistos, resumidamente, as idéias principais dos demais capítulos que compõem o trabalho:

Capítulo 2 – Generalidades – são apresentados os conceitos básicos da Qualidade conforme a visão preconizada na doutrina do Exército Brasileiro. Além disso, é feita uma breve dissertação sobre o histórico da Qualidade no Mundo, no Serviço Público Brasileiro e no Exército Brasileiro.

Capítulo 3 – A Qualidade e o Exército Brasileiro – apresenta a relação da Sociedade com a Qualidade e desta com o Exército. Após esta apresentação, são discutidos os princípios da Qualidade conforme preconizados na doutrina do Exército Brasileiro.

Capítulo 4 – O Programa “5S” – analisa o programa “5S”. Esta análise é feita sobre as medidas previstas para serem tomadas quando da implantação do programa nas unidades do Exército Brasileiro. A este capítulo encontram-se dois anexos, um que apresenta um modelo de cartilha para o Programa “5S” e outro que apresenta um modelo de questionário a ser utilizado quando da implantação do programa.

Capítulo 5 – Gestão pela Qualidade Total – analisa o segundo passo do PAQT. Neste capítulo também é buscada a apresentação de idéias que complementem o manual que serve de base para este passo do PAQT, como também é abordada a questão da documentação do sistema de Qualidade.

Capítulo 6 – Planejamento Estratégico Organizacional – aborda este planejamento no âmbito das Organizações Militares (OM). Nele são mostrados os alinhamentos que devem ser feitos entre a missão e os objetivos do Exército com os das unidades, bem como o processo de desdobramento da estratégia em planos de ação a serem implantados nas OM.

Capítulo 7 – Avaliação do Sistema de Qualidade – demonstra a importância da avaliação como instrumento de garantia da Qualidade. Esta demonstração é feita através da abordagem de todo o processo que envolve a avaliação, estabelecendo a ligação entre os resultados das avaliações e o sucesso do processo de aperfeiçoamento contínuo.

Capítulo 8 – O PAQT na Prática – apresenta um caso real de implantação completa do PAQT numa Organização Militar do Exército Brasileiro. Nesta apresentação são mostradas as principais práticas adotadas pela OM na administração pela Qualidade Total. Ao final, alguns resultados obtidos com estas práticas são apresentados, dando o suporte quantitativo necessário à declaração do sucesso do programa.

Por fim, no capítulo 9 – Conclusão – são apresentados aspectos finais e conclusivos do trabalho.

2 GENERALIDADES

2.1 Conceitos Básicos

Serão apresentados neste trabalho os principais conceitos da Qualidade Total como adotados pelo Exército (Princípios da Qualidade, 1995), bem como serão dadas explicações ou feitas as comparações julgadas necessárias com outros conceitos referentes aos mesmos termos.

2.1.1 Qualidade

“É a totalidade de propriedades e características de um produto, que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas”. (Princípios da Qualidade, 1995).

Este conceito é ligeiramente diferente do que a norma ISO 8402 (1994) prescreve. Nesta norma, a palavra produto é substituída por entidade, o que confere uma abrangência maior ao conceito. Isto porque, ainda segundo a norma, entidade engloba não só o produto, mas também, por exemplo, o processo, a atividade, a organização ou a combinação destes elementos.

Assim, sendo o Exército Brasileiro uma instituição pública, onde são alocados recursos públicos, prestando o serviço de Segurança Nacional à toda a nação, a adoção desse segundo conceito seria mais adequado para definir o que o Exército entende como qualidade. Ou seja, não só a Segurança Nacional deve ser de qualidade, mas também todas as atividades desenvolvidas, a instituição como um todo.

2.1.2 Processo

“É uma série sistemática de ações dirigidas à obtenção de um resultado” (Princípios da Qualidade, 1995). Compreendendo, também, os insumos, que dão origem às ações e o produto, o resultado.

No Exército, os processos não se restringem à simples utilização dos recursos da sociedade. Eles têm que ser desenvolvidos de forma que otimizem esta utilização, agregando valor a eles.

Normalmente, o processo pode ser dividido em outros menores. Assim como os diversos processos de uma organização compõe o “grande processo”, aquele que tem como resultado o produto da organização. A compreensão desta interdependência dos processos, auxilia na quebra das barreiras formais da organização do trabalho, evidenciando a importância do trabalho de todos para se conseguir a qualidade.

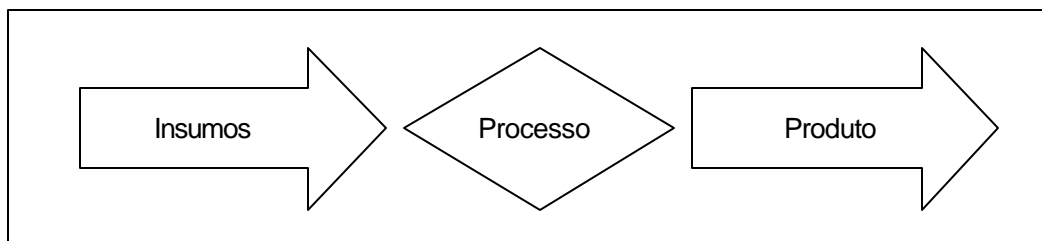


Figura 2.1 Processo (autoria do autor).

2.1.3 Produto

“É o resultado final de um processo, podendo ser um bem ou um serviço”.

No caso do Exército Brasileiro, como já foi citado, o produto final mais importante é o serviço de Segurança Nacional.

2.1.4 Sistema

“É um conjunto de componentes, interdependentes, com objetivos comuns”. Ou ainda, “um conjunto de processos, funções ou atividades, interdependentes, com objetivos comuns” (Princípios da Qualidade, 1995).

Ou seja, o sistema é a organização, composto por todos os seus processos, gerando o produto da organização.

De acordo com Campos (1992) os sistemas são compostos pelos equipamentos e materiais, pelos procedimentos e pelo ser humano. Assim, juntando o conceito de conjunto de processos, com esta composição apresentado por Campos, tem-se os três fatores fundamentais para o bom desempenho do sistema, da organização. Mais além, conjugando esta observação com o conceito de Qualidade da NBR ISO 8402, temos que a Qualidade de uma organização tem como pilares básicos os seus recursos humanos, os seus procedimentos e os seus equipamentos e materiais.

Complementando, Valeriano (1998) apresenta um sistema como sendo definido:

- “por seu objetivo, resultado ou efeito sobre o ambiente (sua finalidade e relacionamento externo);
- por seus limites ou fronteiras (seu campo de atuação);
- pelos subsistemas constitutivos (sua estrutura); e
- pelas funções e inter-relacionamento de seus subsistemas (funcionamento interno)”.

Esta definição vem, então, complementar a já apresentada, por incluir o campo de atuação nela, o que quer dizer que o sistema não é algo isolado, ele repercute onde atua.

2.1.5 Usuário

Os usuários podem ser externos, “influenciados pelos produtos da organização, fora dela”, ou internos, “os integrantes da organização” (Princípios da Qualidade, 1995).

Através desse conceito, verifica-se que não só os que recebem o produto final são usuários, mas também todos os integrantes da organização o são.

2.1.5.1 Usuários do Exército Brasileiro

“Os destinatários de produtos gerados no interior da Instituição ou recebidos de outras organizações.

Todos os integrantes do Exército (Público Interno).

A Nação, à qual o Exército Brasileiro deve transmitir e proporcionar segurança global, de modo permanente e contínuo”.

É interessante notar a peculiaridade sobre os integrantes do Exército que são, ao mesmo tempo, usuários internos, por pertencerem à organização, e externos, por fazerem parte da Sociedade.

Outros autores costumam valer-se do termo cliente ao invés de usuário. Como este é o empregado no manual referenciado acima, é esse o termo utilizado aqui. Entretanto, sendo ambos os termos sinônimos, ao longo do trabalho serão utilizados os dois, sempre com o mesmo significado.

2.1.6 Administração pela Qualidade Total

“É o conjunto de princípios, métodos e procedimentos, aplicados à uma organização, que, por meio do comprometimento individual de todos, controla e aperfeiçoa, de modo contínuo, os sistemas e processos nela existentes, a fim de atender, com qualidade crescente e custos adequados, as necessidades e expectativas das organizações, grupos ou indivíduos usuários de seus produtos”.

Existem outros conceitos, como o da norma ISO 8402 (1994), que são bastante similares. Entretanto, nesta norma, encontra-se a expressão “modo de gestão baseado na participação de todos os seus membros”, o que denota uma idéia de administração participativa.

O Exército, devido à suas peculiaridades, preferiu adotar um conceito onde o comprometimento de todos não signifique claramente administração participativa. Não que a participação não seja encorajada, pois, como será visto adiante, quando

possível ela é desejável. Porém a de se convir que, por exemplo, em situações específicas de combate, há a necessidade de serem acatadas decisões tomadas por terceiros, assim como em certas situações em tempos de paz. Neste caso, o comprometimento tem seu sentido mais ligado ao acatamento de decisões por parte dos militares como se fossem suas, dentro do espírito de disciplina intelectual.

Mais um ponto importante que merece ser ressaltado é o que diz a norma ISO 8402 (1994) sobre a AQT: “Uma liderança forte e persistente da alta administração e a educação e o treinamento de todos os membros da organização são indispensáveis ao sucesso desse modo de gestão”.

2.1.7 Cultura Organizacional

“É o padrão de premissas básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um grupo, à medida em que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que vem funcionando suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas” (Princípios da Qualidade, 1995).

Essa cultura reflete-se fundamentalmente em como os membros da organização se comportam, quais são os seus valores principais, em como é orientada as políticas e práticas da empresa, enfim, é o que os integrantes da organização sentem através do ambiente da organização e/ou das interações pessoais.

Logo, a cultura da organização é extremamente importante para o bom desempenho da mesma. Para tal, basta a lembrança de que, sendo uma organização composta, dentre outras coisas, por seus recursos humanos, a maneira como as pessoas sentem a organização tem influência direta nos seus procedimentos, afetando o resultado de suas atividades.

2.1.8 Paradigma

“É um conjunto de modelos, que estabelecem métodos para a ação dos indivíduos ou grupos de indivíduos” (Princípios da Qualidade, 1995).

Os paradigmas pessoais são espécies de guias para o comportamentos das pessoas frente a situações novas, influenciando na maneira com que elas observam e analisam estas novas situações.

Ao mesmo tempo que os paradigmas oferecem uma base para a compreensão dos fatos, eles tendem a excluir conceitos que forem de encontro a eles, sendo este acontecimento prejudicial às pessoas, podendo, inclusive, influenciar negativamente em oportunidades de ganho de novos conhecimentos.

As organizações, por possuírem sua identidade própria, baseada na sua cultura organizacional, também têm seus paradigmas. Sendo que a cultura e os paradigmas se reforçam mutuamente, tanto quanto para as pessoas, os paradigmas também podem exercer influência extremamente negativa para as organizações, caso estas não estejam atentas aos seus reflexos no desempenho das organizações.

Cabe a todos, principalmente a liderança da organização, o reconhecimento do prejuízo ou não que a cultura da empresa, baseada em seus paradigmas, está imputando ao resultado. É quando, então, deve-se mudar, quebrar os velhos paradigmas.

O quebrar os paradigmas não significa mudar tudo. A organização tem que reconhecer quais os que estão prejudicando e quais são benéficos, buscando, obviamente, a mudança na cultura da empresa nos aspectos prejudiciais e o aperfeiçoamento nos demais.

A adoção da Qualidade Total implica em uma série de mudanças de paradigmas, de maneira significativa, cujos esforços serão trabalhados por um longo prazo, buscando sempre a melhoria contínua da organização, com participação, envolvimento e comprometimento de todos.

2.2 Histórico da Qualidade no Exército Brasileiro

2.2.1 Histórico da Qualidade no Mundo

Se for buscada a origem da qualidade, chegar-se-á a tempos muito antigos, pode-se até dizer ao homem primitivo, pois este já se preocupava se o alimento que ele encontrava ou caçava era adequado ao consumo, se suas armas eram adequadas para a caça.

O famoso código de Hamurábi já previa, por exemplo, responsabilidade sobre os serviços e qualidade das mercadorias.

Figuras egípcias antigas mostram operários cortando blocos para as pirâmides seguindo uma medida padronizada.

Assim a humanidade foi evoluindo, suas atividades ganhando em complexidade e diversidade, chegando até os nossos dias, onde as empresas se apresentam como um emaranhado complexo de diversos sistemas que precisam funcionar harmoniosamente, em concordância de objetivos, para que a empresa mantenha-se no mercado.

Para que tal sobrevivência seja assegurada, muitas empresas despertaram para a importância da Qualidade nos dias de hoje.

A Qualidade como se vê hoje é evolução direta do que ocorreu no Japão a partir da década de 1950. Àquela época, as fábricas japonesas eram sujas, desorganizadas, o desperdício e a desordem imperavam; foi quando então W. Edwards Deming iniciou os japoneses na Qualidade. Essa iniciação, vamos dizer assim, se deu através do setor de produção e, daí, a Qualidade avultou-se de importância, passando a ser buscada em tudo. Com ele vieram as máximas de constância de finalidades, melhoria constante e conhecimento profundo.

Além de Deming, surgem outros “Gurus da Qualidade”, os quais destacamos: Philip Crosby, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum e Kaoru Ishikawa – As idéias apresentadas abaixo foram extraídas de Brocka *et* Brocka (1994).

Crosby, a quem se atribui o conceito de “defeito zero”, nos traz os conceitos de conformidade com os requisitos, do sistema de Gestão da Qualidade ser preventivo e o de medir a Qualidade com o preço da não conformidade.

Juran aparece com conceitos mais próximos de Deming do que de Crosby, tratando a estatística como mera ferramenta. (Ao contrário de muitos que tratavam os métodos estatísticos como garantia da qualidade). Trouxe também a consciência de que um programa de Qualidade deveria ter como componentes mais importantes a alta gerência, o treinamento de todos os funcionários para melhorar a qualidade e a melhoria rápida da qualidade.

Feigenbaum argumenta que a idéia de qualidade é um processo para administrar como você pode satisfazer o cliente, oferecer preços mais competitivos e obter maior satisfação dos funcionários.

Talvez Ishikawa seja o mais conhecido “Guru” Japonês da Qualidade. Ele é o criador dos círculos de controle de Qualidade, criados pela primeira vez na década de 1960. Ele argumentava a favor do Controle da Qualidade Total, onde todos os membros da organização têm que participar nas melhorias da Qualidade.

Para que a filosofia da Qualidade pregada por estes “Gurus” alcançassem órbita mundial não foi necessário muito. Assim que as empresas japonesas, pioneiras na implantação dessa filosofia, começaram a se destacar mundialmente, as empresas ocidentais passaram também a se preocupar com a Qualidade. Tanto que hoje ela é uma realidade da qual nenhuma empresa pode se ocultar.

2.2.2 Histórico da Qualidade no Serviço Público Brasileiro

Apesar da Qualidade nos meios empresariais já vir sendo difundida desde 1950 oficialmente, somente com a Exposição de Motivos nº 171, de 26 de junho de 1990, do Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento, em conjunto com o Ministério da Justiça e com a Secretaria da Ciência e Tecnologia da Presidência da República, foi

criado um programa oficial de Qualidade no país. Esta Exposição de Motivos também foi o marco inicial da Qualidade no Serviço Público Brasileiro.

Na Exposição de Motivos nº 171 (1990) já era reconhecido que “A modernização industrial depende da adoção de métodos de gerenciamento da produção e de gestão tecnológica na empresa, bem como da capacidade de incorporação de novas tecnologias – quer de produto, quer de processo – na atividade produtiva”.

Assim, para que os objetivos de Qualidade e Produtividade apregoados pela Exposição de Motivos fossem alcançados, foi criado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).

Este programa, levado à apreciação do Presidente da República junto com a Exposição de Motivos, tem como principal objetivo “Apoiar o esforço brasileiro de modernização através da promoção da qualidade e produtividade, com vistas a aumentar a competitividade de bens e serviços produzidos no país” (Portaria nº 001, 1991).

Para que tal objetivo seja atingido, ele foi dividido em cinco subprogramas principais e subprogramas setoriais de Qualidade e Produtividade, dos quais destacamos o Subprograma I e os subprogramas setoriais.

O Subprograma I, tendo por objetivo a promoção da conscientização e motivação para a Qualidade e Produtividade dos diferentes setores da sociedade, foi o que lançou o embrião do Prêmio Nacional da Qualidade, através de sua estratégia de atuação.

Já os Subprogramas setoriais têm como objetivo a promoção da implantação de subprogramas da Qualidade e Produtividade em setores da economia do País, em segmentos da Administração Pública e em Estados da Federação, considerando-se suas peculiaridades.

Nas estratégias traçadas para a consecução do objetivo, é destacada a priorização desta implantação nos setores da Administração Pública Federal ligados à educação, saúde e segurança.

A orientação do PBQP está a cargo do Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade (CNQP), cujas atribuições são as seguintes (Decreto nº 99.675, 1990):

- “estabelecer a orientação estratégica do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade;
- orientar o planejamento do Programa, bem como o seu detalhamento operacional;
- acompanhar a execução do Programa, corrigindo eventuais distorções das ações programadas; e
- promover a avaliação periódica dos resultados alcançados, divulgando-os amplamente”.

Desta forma, foram então criados subcomitês responsáveis pela coordenação e acompanhamento dos subprogramas.

A partir de então que os diversos órgãos da Administração Pública Federal começaram a ingressar numa nova era de gestão. Dentre estes órgãos, encontra-se o Exército Brasileiro.

2.2.3 Histórico da Qualidade no Exército Brasileiro

A Portaria Ministerial nº 065, de 16 de fevereiro de 1994, criou o Programa de Administração pela Qualidade Total no Exército Brasileiro (PAQT), constituindo-se, então, no marco inicial da Qualidade no Exército Brasileiro.

O objetivo deste Programa é o de integrar o Exército ao esforço brasileiro de modernização, previsto no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, por meio da aplicação dos princípios da Administração pela Qualidade Total (AQT) em todas as atividades da força.

Para que tal objetivo seja alcançado, foram determinados os seguintes objetivos intermediários:

- criação de doutrinas e metodologias;
- divulgação da filosofia da AQT;
- formação de recursos humanos para a AQT;
- implantação;
- disseminação no Exército; e
- institucionalização.

Para tal, buscou-se o conhecimento através do desenvolvimento próprio, aliado ao intercâmbio com outros órgãos da Administração Pública e com empresas privadas.

A estrutura básica do PAQT conta com a participação dos seguintes órgãos:

- o Estado-Maior do Exército (EME), como Órgão de Direção Geral; e
- o Gabinete do Ministro, o Comando de Operações Terrestres (COTer), os Órgãos Setoriais e os Comandos de Área.

Podem ainda ser criados outros órgãos para compor essa estrutura, caso se julgue necessário durante a implantação do PAQT.

Dado esse passo, a implantação propriamente dita foi precedida do Plano Estratégico de Implantação do Programa de Administração pela Qualidade Total, aprovado pela Portaria nº 116 – EME, de 29 de dezembro de 1994.

Este Plano foi concebido para disseminar a Administração pela Qualidade Total no Exército Brasileiro. Sua constituição básica se resume em seis ações, a saber: formulação doutrinária, divulgação, implantação de projetos experimentais, a sensibilização, a disseminação e a preparação para o futuro. (Figura 2.2 – Silva Néto, 1997).

No que se refere à formulação doutrinária, foram elaborados alguns manuais com base em estudos feitos pela 3ª Subchefia do Estado -Maior do Exército. Inicialmente estes manuais foram publicados em versão experimental. Atualmente, fruto desta

formulação doutrinária, tem-se os quatro manuais básicos para implantação do PAQT nas Organizações Militares do Exército Brasileiro, quais serão fruto de análise em capítulos posteriores.

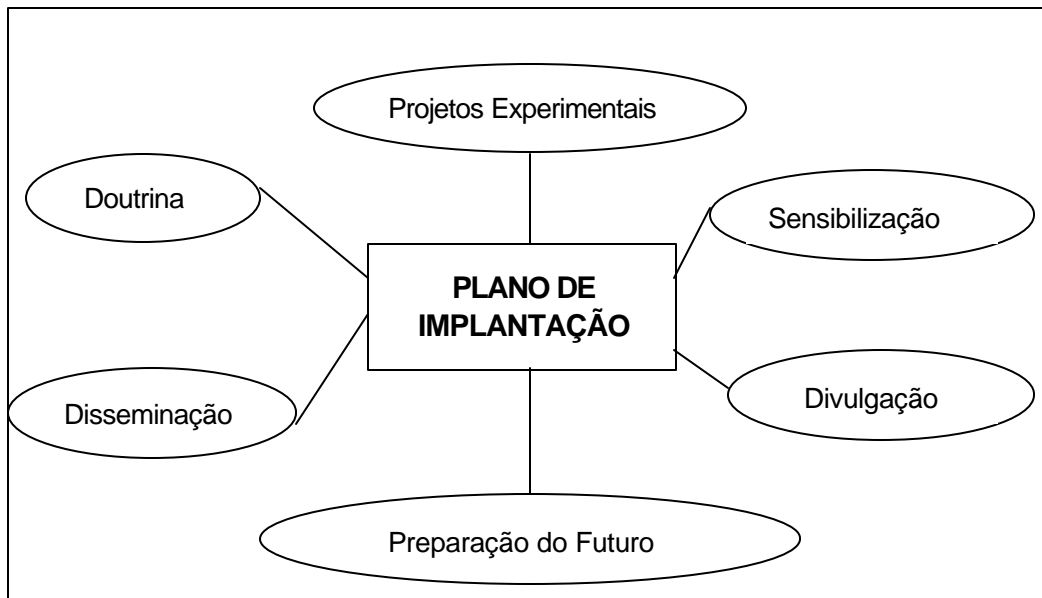


Figura 2.2 Plano Estratégico de Implantação do PAQT (Silva Néto, 1997).

A divulgação se fez por intermédio da distribuição dos manuais citados acima, bem como pela publicação, via veículos internos de comunicação social, dos princípios, metodologia e resultados obtidos. Cabe ressaltar que ambas as vias de divulgação continuam sendo utilizadas, à medida que novos resultados vêm sendo obtidos e/ou a doutrina é reformulada.

Os projetos experimentais têm se constituído num importante aliado para o desenvolvimento do PAQT no Exército. Estes projetos, iniciados em 1995, são a implantação do PAQT em algumas Organizações Militares para servirem de “laboratórios”. Assim, a doutrina desenvolvida pode ser testada e aperfeiçoada.

A ação de sensibilização constituiu-se no despertar do interesse, por parte dos militares, da importância do assunto, através do conhecimento básico sobre a filosofia da AQT. Ela foi e está sendo realizada por intermédio de palestras, seminários, visitas, entre outras iniciativas.

A disseminação tem por finalidade a formação de multiplicadores que implantarão a AQT. Ela foi feita inicialmente através do envio de militares para fazerem cursos externos, passando agora a ser feita no âmbito das Organizações Militares, através de instruções para os efetivos das mesmas.

Como última ação do Plano Estratégico de Implantação do Programa de Administração pela Qualidade Total, a preparação para o futuro visa a consolidação da filosofia da AQT, mediante sua inclusão no currículo das escolas militares, centros de formação do futuro do Exército Brasileiro.

A partir desse início, então, a Qualidade no Exército Brasileiro passou a figurar como assunto de grande relevância, sendo iniciada a sua implantação em diversas outras Organizações Militares, sendo que em março de 1999, já se tinha por volta de oitenta Organizações em fase de implantação do PAQT.

3 A QUALIDADE E O EXÉRCITO BRASILEIRO

3.1 A Qualidade e a Sociedade

Como foi visto no capítulo anterior, a maior complexidade das atividades humanas, a competitividade entre as empresas e a necessidade de sobrevivência por parte delas, acabou por suscitar o interesse pela Qualidade como fator que as manteria no mercado.

Aprofundando-se um pouco mais, pode-se dizer que todos os fenômenos descritos acima têm uma só origem: O atendimento às necessidades do homem.

Segundo Campos (1992), “o grande objetivo das organizações humanas é atender às necessidades do ser humano na sua luta pela sobrevivência na Terra”. Assim, tal qual as empresas, com o passar dos tempos, devido à sua evolução cultural e tecnológica, o homem viu uma série de necessidades surgirem, e não só buscou o atendimento destas organizando-se num sem número de entidades, mas também passou a exigir que tais necessidades fossem atendidas da melhor forma possível.

Monteiro Lobato (1948), em seu Apelo aos Nossos Operários, já reconhecia a importância social da Qualidade ao afirmar que o consumidor era também sócio da empresa, pois a finalidade desta era servi-lo, tanto que disse que “o sócio-consumidor participa dos lucros, recebendo artigos cada vez mais caprichados e por preços cada vez mais baixos. A indústria que procura lesar esse sócio, impingindo artigos malfeitos e caros, não é indústria, é pirataria”.

Moller (1997) completa ao afirmar que a Qualidade “não se trata mais de uma questão de produzir bens de qualidade e satisfazer às expectativas do cliente, mas

também de inspirar as pessoas que produzem bens e serviços para que o façam o melhor possível”.

Destas duas últimas citações pode-se extrair que a Qualidade é mais que uma nova forma de gestão, uma maneira de se produzir melhores produtos ou de satisfazer o cliente. A Qualidade tem uma relação muito íntima com o próprio ser humano, com suas necessidades, aspirações, com o seu objetivo de viver da maneira mais agradável possível.

Vale lembrar que o homem despende por volta de quarenta horas em seu ambiente de trabalho. Desta forma, como o homem busca sobreviver da maneira mais agradável possível, da mesma maneira ele quer passar o seu turno de trabalho. Ele busca satisfação no trabalho, ele busca Qualidade Pessoal – “satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas da própria pessoa e das outras” (Moller, 1997) – no trabalho.

Finalizando, enfim, pode-se observar que, em seu relacionamento com a sociedade, a Qualidade apresenta-se como grande aliada, em todos os aspectos, na dura tarefa da sobrevivência humana.

3.2 A Qualidade e o Exército Brasileiro

Os últimos anos vêm se caracterizando pelo fenômeno da globalização. Este fenômeno, aliado à própria evolução do homem, mudou a maneira como as pessoas viam os produtos que compravam, os serviços que contratavam. Assim, as empresas e instituições se viram em meio à “pressões do ambiente” que exigiam mudanças nas organizações. O Exército Brasileiro, como instituição pública, sendo integrante da sociedade brasileira e tendo-a como o seu grande cliente, tem que atender às necessidades da nação. Logo, estas pressões também se fizeram sentir no Exército, obrigando-o à mudar, à adaptar-se aos novos tempos. Isto veio de encontro com o que

preconizava o PBQP (exposto no capítulo anterior) e o PAQT do Exército Brasileiro, legitimando-os.

3.2.1 Os Princípios da Administração pela Qualidade Total para o Exército Brasileiro

Serão apresentados agora os princípios da Administração pela Qualidade Total para o Exército Brasileiro, conforme preconizados no manual Princípios da Qualidade Total (1995). Assim como os conceitos básicos apresentados no capítulo anterior expressam também a filosofia da Qualidade, os princípios servem de guia para a ação conforme a preconiza a filosofia.

3.2.1.1 Satisfação do Usuário

A satisfação do usuário, ou cliente, é o mais importante princípio da Qualidade; sendo este um fim em si, enquanto os outros princípios auxiliam na consecução deste.

Segundo Milet (1997) “a qualidade que realmente interessa é aquela percebida pelos clientes ou usuários do serviço ou produto”. Assim, (Princípios da Qualidade Total, 1995) “o usuário deve ser procurado e suas necessidades devem ser pesquisadas exaustivamente”, o que nos traz reflexos importantes, como será visto agora.

Em primeiro lugar, é claro, deve-se identificar os usuários, tanto internos quanto externos. Em seguida, (Princípios da Qualidade Total, 1995) “é necessário estabelecer exatamente quais são as suas necessidades”. O próximo passo, em consequência, é estruturar a organização, os seus processos em todos os níveis, visando o atendimento à estas necessidades.

No caso específico do Exército Brasileiro, a nação como um todo, em todos os seus aspectos, como cliente do serviço de segurança proporcionado pelo Exército, deve ser pesquisada, a fim de que sejam conhecidas suas necessidades. O Exército

deve perguntar ao país que tipo de segurança este deseja ter e, assim, organizar-se para ser um exército que ofereça tal segurança, capaz de atender às expectativas de sua população.

No âmbito interno, todos os processos devem ser organizados de forma a colaborarem com o bom andamento das atividades, pesquisando também internamente quais são as expectativas com relação ao resultado de cada processo, visando adequá-lo ao que está sendo pedido.

3.2.1.2 Combate Incessante ao Erro

O combate ao erro é parte do processo de se oferecer produtos ou serviços sem defeitos. Ao contrário do que era feito no passado, quando somente ao término do processo se verificava a existência ou não de problemas nos produtos, a filosofia da Qualidade alargou este foco, passando o combate ao erro a fazer parte de todos os procedimentos que estiverem sendo adotados, em todos os níveis.

Um aspecto importante que deve ser observado neste princípio é o de se reforçar o reconhecimento dos erros. Neste caso, cabe à organização criar um ambiente para tal. A partir do momento que a organização opta e desenvolve um sistema de Qualidade, ela deve passar aos seus integrantes que o erro, quando encontrado, não é sintoma de fracasso individual, mas sim, de pontos do sistema que devem ser melhorados. Deve-se eliminar da organização a febre da “caça às bruxas”.

Após esta mentalidade ter sido disseminada pela organização, então, cria-se a de prevenção dos erros, com a preocupação de todos na realização de suas tarefas.

Ao Exército, por lidar com materiais perigosos, como explosivos e munições, por atuar em situações e/ou ambiente de risco, cabe dose adicional de esforço no combate ao erro, já que muitas vezes, os erros podem ter resultados fatais.

3.2.1.3 Aperfeiçoamento Contínuo

Sendo a satisfação do usuário o principal objetivo da Qualidade, o aperfeiçoamento contínuo é o caminho que assegura esta satisfação.

Como se processar tal aperfeiçoamento? Basta a lembrança de que, sendo as organizações constituídas de processos, caso estes sejam constantemente aperfeiçoados, a organização também o será.

O método mais conhecido e consagrado de se conseguir tal coisa (aperfeiçoamento dos processos) é a utilização do ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act ou, em português, Planejar – Executar – Checar e Agir). (Figura 3.1 – autoria do autor).

Por planejar se entende a definição de como será o processo, quais as metas e padrões a serem atingidos e a metodologia para a execução do mesmo.

O executar, como seu nome já diz, é o colocar em prática o que foi planejado, executando as tarefas determinadas. É de onde são obtidos os dados para a próxima fase.

De posse dos dados obtidos na fase anterior, estes são comparados com as metas e padrões estabelecidos no planejamento, consistindo esta fase no checar essa relação – dados X padrões. Sendo também importante nesta fase a análise das causas que geraram os eventuais desvios.

Por fim, o agir se resume na adoção de medidas corretivas e preventivas, sendo as primeiras utilizadas para se corrigir as eventuais falhas e as segundas são as implementações de mudanças que se fizerem necessárias para que os desvios não voltem a ocorrer.

Com a adoção, então, das medidas preventivas, implementando mudanças no processo que visem a não repetição dos desvios, tem-se início o aperfeiçoamento. Este que deve ser ainda melhorado – “não há limites para a introdução de aperfeiçoamentos” (Princípios da Qualidade Total, 1995) – seja com a implementação

de novas mudanças, via novo início do PDCA, seja através do estabelecimento de novos padrões ou, ainda, novos métodos de controle. (Assim caracteriza-se a melhoria contínua).

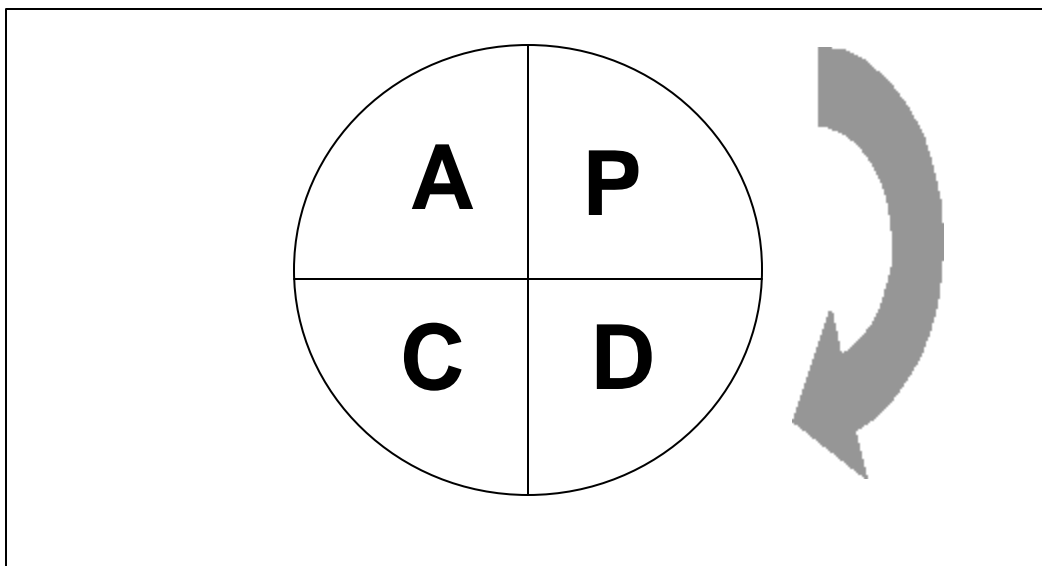


Figura 3.1 Ciclo PDCA (autoria do autor).

É importante ressaltar duas questões apontadas por Milet (1997):

- “Muitos órgãos públicos parecem conviver com teias de aranha. Parados no tempo, as coisas acontecem do mesmo modo há muitos anos, para desespero do cidadão que precisa dos seus serviços; e

[Ou seja, no caso específico do Exército, essas “teias de aranha” somem a partir do momento em que as unidades começarem a aperfeiçoar seus processos, melhor atendendo tanto ao usuário interno quanto ao externo. Os processos que atendam ao usuário externo merecem especial atenção, haja vista que este é o grande cliente da instituição. Assim, atividades como a emissão de certificados de tempo de serviço ou cadastramento no SICAF – Sistema Integrado de Cadastro de Fornecedores – devem ser objeto de rigorosa análise visando sempre o aperfeiçoamento.]

- Se há uma liderança forte, um programa convincente, política de treinamento e participação as mudanças necessárias para o aperfeiçoamento serão mais fáceis de serem implementadas” (Princípios da Qualidade Total, 1995).

Não basta se afirmar a necessidade de melhorias. Os comandantes, chefes de seções, devem tomar a dianteira deste processo, baseando-se no exposto acima, para que o verdadeiro aperfeiçoamento dos processos seja realmente contínuo.

3.2.1.4 Liderança

Não adiantam palestras, cursos, *workshops*, entre outros meios de divulgação e treinamento, se os escalões de chefia não fizerem a sua parte, dar o exemplo. Como já diz o dito bem conhecido na caserna: “a palavra convence, o exemplo arrasta”.

No exercício da liderança para a qualidade, é importante que sejam observadas algumas diretrizes, ou seja, ela deve:

- ser voltada para os usuários da organização → a satisfação dos usuários deve ser preocupação da chefia da organização, não só daqueles que diretamente lidam com os usuários externos;
- ter uma busca obsessiva pela Qualidade → através da preocupação de se manter um ambiente propício ao aperfeiçoamento;
- reconhecer a estrutura do trabalho → analisar a estrutura e buscar melhorá-la sempre, inclusive (e principalmente) com a ajuda dos subordinados;
- dar liberdade de ação para os subordinados → incentivar a participação dos subordinados no aperfeiçoamento dos processos e no exercício da liderança por todos;
- gerar unidade de propósito → fazendo com que os objetivos de todos e da organização sejam os mesmos, através da participação;
- ter visão sistêmica → conhecer perfeitamente a organização como um todo, as suas partes e a relação entre elas, transmitindo essa visão a todos da

organização para que reconheçam a importância de seus papéis nos processos; e

- dar ênfase na educação e instrução permanentes → componentes essenciais para o desenvolvimento humano e difusão da mentalidade da Qualidade.

3.2.1.5 Trabalho em Equipe

O trabalho em equipe é um valioso instrumento gerencial do qual a organização pode se valer. Entretanto, para que bons resultados sejam alcançados, a organização tem que abandonar alguns traços culturais normalmente existentes.

Primeiramente, trabalho em equipe e competição entre os membros são duas vertentes incompatíveis. A organização tem que trabalhar no sentido de fazer com que seus membros abandonem o individualismo, comum em nossos tempos, e que eles desenvolvam os trabalhos em conjunto, cooperando uns com os outros.

Removido esse obstáculo maior à consecução do trabalho em equipe, este apresenta uma grande vantagem frente ao trabalho individual. A partir do instante que são montadas equipes multidisciplinares para se avaliar os problemas e executar trabalhos, tarefas, o gerenciamento dos diversos processos da organização serão facilitados, haja vista que as habilidades de uma equipe multidisciplinar são complementares. Ainda, haverá por parte de todos os integrantes da organização uma melhor compreensão de seus papéis na organização.

É claro que para os resultados descritos acima aparecem, faz-se necessário que a organização crie um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para opinar, expor suas idéias; onde sejam valorizados o treinamento e educação e onde a equipe seja sempre tratada como tal, não por um ou outro integrante.

Nas atividades desenvolvidas no Exército, existem uma série de decisões que são tomadas nos diversos níveis que afetam uma série de outras áreas, como, por exemplo, o planejamento para a execução de um exercício de campo. Esta, então, é

uma boa oportunidade para se colocar em prática o trabalho em equipe. O que normalmente ocorre é que as decisões geralmente são tomadas e, posteriormente, os encarregados de outras áreas afetadas por tais decisões vêm trazendo os óbices ao cumprimento das mesmas. Muitas vezes, então, há a necessidade de novos planejamentos, decisões, o que acarreta num maior dispêndio de tempo e recursos. Assim, caso tais planejamentos e decisões fossem tomadas por equipes com integrantes compostos por todas as áreas afetadas, boa parte desses óbices poderiam ser levantados antes da tomada da decisão, minimizando, assim, a necessidade de replanejamentos e novas decisões, poupando tempo e recursos.

3.2.1.6 Continuidade na Missão e Objetivos

Milet (1997) observa que “as organizações públicas no Brasil têm um sério problema de constância de propósitos devido às sucessivas mudanças de administração sem que nenhum plano de gestão se consolide”. Ainda mais, que “há um ceticismo generalizado em relação a qualquer proposta de mudança”.

Entretanto, a partir do momento que a filosofia da Qualidade passa a permear toda a organização, com os princípios de aperfeiçoamento contínuo, foco no cliente, nos processos, participação de todos, a “inconstância de propósitos” deixará de ser um problema, pois os princípios da Qualidade trabalham justamente evitando isso.

O Exército Brasileiro, como instituição permanente, cuja missão está descrita na Constituição Federal, tem, em nível institucional, esse problema inexistente. Todavia, em suas organizações, quais são as executoras desta missão, encontra-se este tipo de problema, especialmente quando em algumas passagens de comando, os novos comandantes resolvem, de imediato, mudar tudo o que estava sendo feito. Será então, justamente aí, a grande importância da filosofia da Qualidade, que mediante o que já foi apresentado, contribuirá para a continuidade de objetivos.

3.2.1.7 Integração Funcional

A administração tradicional, especialmente no setor público, é marcada por uma acentuada departamentalização, havendo “uma estanqueidade entre os diversos setores, sendo as ligações executadas no nível de chefia que, quando julga necessário, determina a coordenação de elementos subordinados com outros setores”. (Princípios da Qualidade Total, 1995)

Se forem recordados os conceitos de sistema e processo, apresentados no capítulo dois, não será difícil concluir que este tipo de organização dificilmente conseguirá um desempenho ótimo. Os seus integrantes dificilmente saberão realmente quais são os seus papéis na organização. Os processos da mesma dificilmente serão aperfeiçoados.

O primeiro passo para que essa estanqueidade seja rompida é o mapeamento dos processos. A partir de então, os integrantes dos diversos setores vão integrar-se entre si em função dos diversos processos, quebrando, então a estanqueidade departamental. Isto, aliado ao aperfeiçoamento contínuo destes processos via PDCA, há de otimizar o desempenho da organização, inclusive com a conscientização, por parte dos integrantes da organização, dos seus papéis na mesma.

Será também este aperfeiçoamento que irá estabelecer então novas ligações que se fizerem necessárias ou que encerrará as não mais válidas, facilitando a eliminação de erros e obtenção de melhores resultados.

Pode-se ver, então, que a integração funcional é dinâmica, mediante a gerência e aperfeiçoamento dos processos da organização e que a estrutura tradicional é estática, incapaz de acompanhar as mudanças que se fazem necessárias, representando apenas ligações de subordinações.

No Exército, também há essa departamentalização, há a cadeia de comando que deve ser obedecida, as diversas seções que tratam de diferentes assuntos. Porém, começando com o trabalho em equipe e com a visualização dos processos que

compõem cada organização, pode-se migrar para uma maior integração funcional, o que otimizaria o desempenho da organização, sem a necessidade de quebra da cadeia de comando, haja vista que o comando estaria também participando de todo esse processo de integração.

Um exemplo interessante é encontrado no Segundo Batalhão de Engenharia de Combate, em Pindamonhangaba – São Paulo. Naquela unidade, a Primeira Seção (que trata da parte operacional ligada a pessoal) e a Divisão de Pessoal (que trata dos assuntos administrativos relacionados a pessoal) encontram-se funcionando dividindo um mesmo espaço físico, havendo grande integração entre os componentes de ambas as repartições, colaborando para o melhor desempenho das atividades de ambas, já que existem muitos processos nos quais ambas as repartições estão envolvidas.

3.2.1.8 Desenvolvimento do Potencial Humano

“O potencial humano é o mais importante componente de qualquer organização”. (Princípios da Qualidade Total, 1995) Esta observação é clara se for lembrado que em qualquer processo a atuação do elemento humano está presente. Assim, quanto mais capacitado ele for, melhor será seu desempenho, em conseqüência, o processo apresentará melhores resultados.

Como apresentado no capítulo dois, segundo Campos (1992), o sistema é composto pelos equipamentos, pelos procedimentos e pelo homem. É fácil observarmos que os equipamentos podem ser substituídos por outros melhores, mediante um aporte de capital, mas quem os opera ainda é o homem, o mesmo que executa e aperfeiçoa os procedimentos.

Assim, a base para uma sólida melhoria na organização é a capacitação do homem. Ainda segundo Campos (1992) isto se dá através do “aporte de conhecimento”, que ocorre de “forma lenta e gradual” e, o mais importante, “depende da vontade das pessoas de aprender”.

Agora, este desenvolvimento humano se dá basicamente em duas fases: na “eliminação do receio de participar” e no “crescimento pessoal”. (Princípios da Qualidade Total, 1995)

A “eliminação do receio de participar” pode ser conseguida quando a organização se empenha em demonstrar aos seus integrantes a importância de suas atividades para a organização.

Através da disseminação dos processos, cada um passa a melhor acompanhar os resultados de suas atividades, deixando de considerar suas atividades como um fim em si, sendo impelidos a participar em todas as fases do processo. Os erros, conseqüência natural das tentativas, deixam de ser encarados como falhas individuais, mas sim, como oportunidades de melhorias nos processos.

A natural evolução disso é que, da participação, passa a haver um real comprometimento de todos com os resultados dos processos dos quais fazem parte, proporcionando excelentes resultados.

Após eliminado o receio de participar, o indivíduo tem que estar apto para tal, é aí então que vem o passo seguinte, o “crescimento pessoal”. Este se dá praticamente pela educação continuada, consistindo esta educação na instrução para o trabalho e no aperfeiçoamento desta.

O ponto principal nisso tudo é o que foi colocado acima, que aprender depende da vontade das pessoas para tal.

Como então estimular esta vontade?

A resposta a esta pergunta poderia ser resumida no primeiro passo para o desenvolvimento. Quando as pessoas perdem o receio de participar, passando até a se comprometer com os resultados dos processos dos quais fazem parte, a oportunidade de receberem instrução para que possam melhorar os seus processos será vista de bom grado. Não se trata aqui de imposição de uma mesma instrução para todos sem se levar em conta as necessidades de cada processo, mas sim, de

uma instrução fruto das necessidades que devem ser levantadas por todos, em todos os processos.

Estas instruções, como tudo na Qualidade, têm que ser aperfeiçoadas, o que terá como consequência o abandono de práticas contraproducentes e a adoção de novas e melhores.

No Exército Brasileiro, a participação pode e deve ser melhor estimulada através do desenvolvimento do trabalho em equipe e da integração funcional, que gerarão um comprometimento dos militares com os processos dos quais fazem parte em suas organizações.

As instruções de quadros ministradas nas diversas unidades do Exército, quando são “reciclados” conhecimentos, já se apresentam como uma boa prática de educação continuada. Porém, estas instruções poderiam ser melhor utilizadas se fossem levantadas as necessidades de instrução dos diversos setores, customizando a instrução para cada processo. Certamente, no resultado final da organização, a adoção desta prática teria reflexos mais positivos.

Cabe, finalmente, ainda citar que outros programas dentro do Exército, como o tele-ensino de idiomas e cursos à distância, são excelentes ferramentas auxiliadoras deste processo, podendo ainda, ter sua dimensão ampliada para a customização da educação.

3.2.1.9 Sistema de Aquisição

Já foi visto que os processos se constituem de insumos que, mediante certas ações, têm como resultados os produtos. É, portanto, conclusão óbvia afirmar que os insumos têm impacto profundo na qualidade de qualquer produto.

Para que os insumos sejam adquiridos corretamente, deve haver estrita ligação entre os responsáveis pelas aquisições e os usuários dos insumos a serem adquiridos,

para que haja uma correta compreensão do necessário, refletindo numa correta aquisição.

A norma ISO 9001 (1994), no seu item 4.6 Aquisição, prevê uma série de medidas quanto a esta atividade. Medidas que vão desde a avaliação dos subcontratados (fornecedores de insumos) até o recebimento e exame do material, inclusive exame por parte do usuário.

Logo, cabe ao setor de aquisição a correta seleção de fornecedores idôneos, estabelecendo com os mesmos uma relação ética, de confiança mútua e também de participação, onde os fornecedores também atuem como “consultores” sobre os materiais que fornecem, a partir do momento que se conscientizam da importância do impacto que seus produtos têm na organização.

Este sistema de aquisições também deve buscar ao máximo a redução de estoques, haja vista os enormes custos associados a eles. Quanto a isso, caberão aos usuários a participação no sentido de informarem com a máxima precisão as suas reais necessidades, além de contribuírem no sentido de extinguirem os “estoques paralelos”.

Deve ser lembrado, ainda, que nem sempre preço e qualidade andam juntos. Cabe ao sistema de aquisições avaliar o preço dos insumos à luz de sua qualidade, buscando otimizar as aquisições.

Contudo, nem sempre é possível a eliminação de produtos mais baratos mais de qualidade inferior, isso porque o Exército, assim como os demais órgãos públicos, estão sujeitos, no que diz respeito à aquisições, à Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Esta lei garante processos públicos de livre acesso para aquisições, desde que observados os outros aspectos legais. Ainda mais, priorizando a aquisição de itens pelo menor preço, fato este que pode se tornar antieconômico por parte de quem adquire, haja vista a diferença de qualidade entre os diversos materiais similares.

Assim, a fim de minimizar tais problemas, cabe aos Encarregados dos Setores de Aquisição das diversas organizações, a especificação mais completa possível do material, a exigência, quando for o caso, do registro do produto a ser fornecido no respectivo órgão controlador e, ainda, caso o fornecedor incorra em penalidade prevista em edital ou contrato, o lançamento da respectiva restrição no SICAF, para fins de impossibilidade de participação em outros certames por parte de fornecedores desonestos.

3.2.1.10 Garantia da Qualidade

A Garantia da Qualidade é o grande objetivo de qualquer Sistema de Qualidade. Em contrapartida, a implantação de um Sistema desta natureza é um passo importantíssimo para consegui-la.

O setor privado vem adotando com grande sucesso as normas ISO 9000 e os critérios do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) como sistemas para a garantia da Qualidade.

Mais uma vez volta-se ao conceito de processo para realçarmos a importância deste princípio na Qualidade Total.

Nas atividades desenvolvidas, não basta saber fazer, há a necessidade de se garantir a qualidade do resultado das mesmas. Desta forma se garante a qualidade do produto de um processo.

Para tal, a adoção de procedimentos e padrões avulta-se de importância, pois padronizando os processos, os procedimentos das atividades destes processos, pode-se, com desvio mínimo, garantir o resultado do processo. Acaba-se com o cada um faz do seu modo, o que gera uma série interminável de diferentes resultados num mesmo processo.

Porém, para que as padronizações sejam as mais adequadas, elas devem ser feitas por aqueles ligados diretamente às atividades desenvolvidas, tendo como

objetivos os padrões pré-estabelecidos de qualidade do produto. Isto porque, a partir do momento que estas pessoas participam da elaboração dos procedimentos que elas mesmas utilizarão, elas terão uma melhor compreensão de suas finalidades e, em conseqüência, apresentarão menor resistência em aplicá-los.

Como já foi exposto, as atividades militares muitas vezes envolvem riscos reais de vida. Desta forma, “a garantia da qualidade previne a ocorrência dos erros, para evitar a sua correção que, nas atividades militares, por vezes é impossível”.

3.2.1.11 Informação

Esta é a era da informação. A informação flui pelo mundo numa velocidade incrível, através da Internet, dos meios de comunicação; transmitindo dados valiosos para todas as atividades. Saber captá-las e bem utilizá-las a tempo é um fator diferencial para se conseguir vantagem competitiva.

A informação é um fator de fundamental importância e profundo impacto em tudo nas organizações. E isso se deve a uma série de aspectos quanto à mesma:

- A compreensão do processo e do impacto de seus resultados é importante para que cada integrante da organização conheça a importância do papel que desempenha, tornando-o mais consciente de sua importância e responsável em suas atividades. Assim, a utilização correta da informação torna-se uma grande aliada quanto a isso, mostrando realmente o que ocorre na organização, quais as conseqüências de cada resultado, esclarecendo melhor os indivíduos;
- O “aporte de conhecimento”, citado no item 3.2.1.8, depende, e muito, das informações acerca das necessidades de instrução, para que estas possam ser melhor ministradas;
- O novo planejamento no ciclo PDCA depende das informações sobre os resultados do processo;

- As necessidades do clientes depende da correta coleta de informações junto aos mesmos; e
- Dentre outras inúmeras situações onde a informação é base para o êxito dos resultados.

Para que as informações adequadamente sejam coletadas, selecionadas, difundidas e protegidas (quando preciso), faz-se necessária a utilização de canais de comunicação dentro da organização.

Estes canais devem ser dimensionados de forma a atender às necessidades internas da organização e suas ligações externas, quer com seus fornecedores, quer, principalmente, com seus clientes. O superdimensionamento destes canais faz com que hajam custos desnecessários, onerando a organização. Mas, por outro lado, subdimensioná-los, abre um espaço vazio que permite o surgimento de rumores e boatos, altamente prejudiciais à organização.

Na área militar, devido à característica de algumas informações, os canais de comunicação devem atentar de maneira especial para a problemática da segurança, mas sem cair no extremo de classificar informações em excesso como sigilosas, privando os integrantes de informações essenciais, o que pode abrir espaços para boatos.

3.2.1.12 Descentralização

“Os programas de Qualidade ... ao promover o treinamento e desenvolvimento humano, ao incentivar a participação, a institucionalizar as rotinas, ao mapear os processos e permitir melhorá-los e, principalmente, ao incutir a mentalidade de que tudo deve ser feito tendo em vista atender da melhor forma ao cliente” (Milet, 1997) abre caminho para a delegação de uma maior autonomia nos processos decisórios, aumentando a iniciativa dos integrantes da organização e trazendo melhores resultados.

Assim, deve-se criar em todos os níveis a possibilidade de que cada integrante possa tomar decisões, liderar mudanças, aperfeiçoar processos, sem a demora burocrática em que normalmente incorrem tais situações.

Para tal, a delegação é uma excelente ação a ser tomada, dando maior autonomia a todos, agilizando decisões e melhorias e permitindo aos escalões mais altos ter mais tempo para as ações de planejamento, de coordenação de esforços, de supervisão sobre a organização, e possibilitando um melhor exercício da liderança, já que a delegação gera um maior comprometimento por parte dos subordinados.

Mas cabe ressaltar que “a delegação deve ser real e não de ‘fachada’”.(Princípios da Qualidade Total, 1995) Ou seja, de nada adianta formalmente delegar, mas, ao mesmo tempo, tolher as decisões dos subordinados, informalmente centralizando tudo o que foi delegado. Apesar de que, infelizmente, isto ocorre com muito mais frequência do que se imagina.

“No caso do Exército, é vital o estabelecimento de uma mentalidade de descentralização, pois no ambiente fragmentado e descontínuo do combate moderno, as frações podem encontrar-se, freqüentemente, em situações de falta total de comunicações com os escalões superiores e, se os seus comandantes não forem dotados de alto grau de iniciativa, podem até perder a noção de sua missão” (Princípios da Qualidade Total, 1995).

4 O PROGRAMA “5S”

4.1 Considerações Iniciais – O Programa “5S”

O Programa de Administração pela Qualidade Total no Exército Brasileiro (PAQT) tem sua implantação efetivada nas Organizações Militares do Exército a partir da implantação do Programa “5S”.

A importância deste programa reside basicamente no fato dele ser o início do processo de Gestão pela Qualidade Total no Exército Brasileiro, tendo como objetivo

específico “melhorar as condições de trabalho e criar o ‘Ambiente da Qualidade’” (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997). Se for recordado o conceito de processo e a importância dos insumos para o resultado do processo, fazendo uma comparação grosseira, pode-se afirmar que a Gestão pela Qualidade Total de qualquer organização tem seu sucesso ou não marcado pela implantação do Programa “5S” . Isto porque esta implantação é o início de todo um conjunto de mudanças de mentalidade, paradigmas e *modus vivendi* da organização. Assim, analisando como se dão as primeiras mudanças, pode-se projetar para as futuras que virão, decorrência da implantação das outras fases do PAQT.

O guia para a implantação deste programa é o manual Vade-Mecum do Programa “5S” (1997).

4.2 Os “5S”

A denominação “5S” deve-se ao fato de que os nomes das cinco atividades que o compõem, em japonês, iniciam-se com a letra S. São elas:

- “Seiri (separação / classificação);

- *Seiton* (ordenação / arrumação);
- *Seiso* (limpeza / inspeção);
- *Seiketsu* (asseio / higiene / padronização); e
- *Shitsuke* (disciplina)” (Osada, 1992).

Em português, os S foram aproveitados, sendo denominadas as atividades como sentidos. Senso de Utilização; Senso de Ordenação; Senso de Limpeza; Senso de Asseio e Senso de Autodisciplina. Sendo que os três primeiros são considerados sentidos do meio ambiente e os outros dois sentidos pessoais.

Serão vistos agora, brevemente, o significado de cada um destes sentidos (para uma melhor compreensão dos sentidos, consultar o Anexo 1):

4.2.1 Seiri – O Senso de Utilização

“O sentido de *Seiri* ... é separar os itens necessários daqueles que são desnecessários, dando um destino para aqueles que deixaram de ser úteis naquele ambiente” (Osada, 1992).

4.2.2 Seiton – O Senso de Ordenação

“O sentido de *Seiton* ... é o de guardar os itens necessários de forma que qualquer um possa encontrá-los e utilizá-los” (Osada, 1992).

4.2.3 Seiso – O Senso de Limpeza

“O sentido de *Seiso* ... é o de limpeza, no local de trabalho e de todos os equipamentos, feita com postura de inspeção” (Osada, 1992). Por inspeção se entende que, quando da limpeza, deve-se inspecionar todas as peças e equipamentos a fim de constatação da existência de algum defeito, falha ou desgaste.

4.2.4 Seiketsu – O Senso de Asseio

“O sentido de *Seiketsu* ... pode ser definido como :

- Estado em que não há presença de lixo, pó ou sujeira, podendo assim, qualquer defeito ou anormalidade ser facilmente percebido visualmente pela limpeza constante;
- Estado em que placas indicativas de áreas, instalações e suprimentos são claras, e fáceis de entender ... ; e
- Estado em que é possível detectar situações anormais, bem como perceber num relance se as regras estão sendo observadas...” (Osada, 1992).

4.2.5 Shitsuke – O Senso de Autodisciplina

“O sentido de *Shitsuke* ... pode ser definido como:

- Cumprimento rigoroso daquilo que foi estabelecido entre as pessoas, assim como, de todas as normas vigentes, refletindo uma atitude de respeito ao próximo;
- As regras a serem seguidas estão incorporadas, ou seja, as pessoas não precisam se lembrar delas, fazem-no de maneira natural;
- A maneira mais eficaz de se obter a disciplina é através da discussão de formas e procedimentos, com a participação de todos os envolvidos, de tal forma que todos percebam as vantagens da sua aplicação; e
- O cumprimento de regras, normas, procedimentos é um indicador do grau de disciplina existente num ambiente e, portanto, mostra em que estágio se encontra a metodologia ‘5S’ na organização” (Osada, 1992).

4.3 As Medidas para Implantação do Programa “5S” nas Organizações Militares do Exército Brasileiro.

O programa “5S” , nas Organizações Militares do Exército Brasileiro, é implantado mediante dezesseis medidas em seqüência. Estas medidas são consequência de um plano qual deve determinar metas a serem alcançadas. Estas metas, obviamente, referem-se ao Programa “5S” .

Estas medidas funcionam como os insumos de um processo cujo resultado é o funcionamento da organização (figura 4.1) (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997) e

são estabelecidas de acordo com os planos de ação para implantação das referidas medidas. Estes planos são concebidos seguindo o método dos 5W2H (Tabela 4.1 - Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997).

Tabela 4.1 Os 5W – 2H (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997):

WHAT	O que?	Que medida
WHO	Quem?	Quem executa
WHEN	Quando?	Calendário ou prazo
WHY	Por que?	Justificativa
WHERE	Onde?	Local
HOW	Como?	Como fazer
HOW MUCH	Quanto custa?	O custo

Serão vistas agora as dezesseis medidas propostas para a implantação do Programa “5S” nas Organizações Militares do Exército Brasileiro:

4.3.1 Medida 1 – Formar a Comissão de Implantação

Esta é a primeira medida, e uma das mais importantes. Os integrantes desta comissão serão os principais responsáveis pelo sucesso ou não da implantação do Programa.

Um primeiro aspecto que deve ser observado é o comprometimento da alta direção, do comandante da Organização Militar (OM), com o programa que terá sua implantação iniciada. Ele deverá ser o primeiro a saber dos benefícios do programa, assim como deverá passar o entusiasmo pela implantação a todos. Também os demais comandantes, de todos os níveis, bem como chefes de seção devem estar convictos sobre os benefícios, bem como devem ter papel ativo na implantação do programa.

Como observa o manual (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997) “É preciso constituir a comissão de implantação com os militares considerados ‘chaves’ dentro da unidade. ... É importante que sejam incluídos na comissão de implantação militares com grande capacidade de liderança e que tenham audácia, porque o Programa ‘5S’ não tem geração espontânea”.

Como uma equipe que será, a comissão de implantação deverá ser composta por pessoas de diversos setores, sendo este o significado de ‘chaves’ do parágrafo acima. Constituindo, então, uma equipe multidisciplinar, na qual as habilidades e visões de seus membros se completam. Isto também quer dizer que é interessante serem mesclados militares da área operacional e administrativa da OM, haja vista a totalidade de dimensões abarcada pelo programa “5S” .

Nesta equipe, como em qualquer outra, independente de quem seja o militar mais antigo integrante da equipe, cabe, principalmente a este, assegurar que na equipe prevalecerá a hierarquia das idéias, visando o melhor andamento das atividades de implantação.

Por fim, cabe ressaltar que esta comissão deverá ser composta por militares com “muita paciência, persistência e flexibilidade” (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997), para que os desafios iniciais da implantação sejam vencidos; assim como o trabalho desenvolvido pela mesma é constante, pois o programa “5S” não é um fim em si, devido à mentalidade de melhoria contínua que deve existir.

ANÁLISE DO PROBLEMA

Meta: Implantar o programa "5S" em 100% das instalações da OM no período 99/2000

Implantar o Programa "5S"

Pergunta: O que é necessário para implantar o programa "5S":

- Capacitar os integrantes da OM
- Divulgar as vantagens da aplicação do "5S"
- Executar ações
- Checar o funcionamento do programa
- Avaliar os resultados

ANÁLISE DO PROCESSO

Capacitar

- Formar comissão de implantação
- Preparar cartilhas "5S"
- Ministrare cursos "5S"
- Formar os auditores
- Capacitar os integrantes da OM a entenderem que o 5S é o "Ambiente da Qualidade"
- Marcar o início com o "Dia da Grande limpeza"
- Executar os 3 primeiros sentidos
- Aprofundar o 4º e 5º sentidos
- Definir fluxo de trabalho
- Definir modelos de etiquetas, quadros e códigos
- Limpar, pintar, consertar dentro do orçamento

Executar práticas

- Estabelecer o escritório da QT

Checar o funcionamento do Programa

- Definir modelo de avaliação de verificação
- Estabelecer modelos de auditoria
- Estabelecer item de controle

- Verificar o andamento do item de controle
- Verificar o andamento da meta
- Verificar os planos de ação

• Corrigir ?

- Observar o cronograma do Plano de implantação

Avaliar resultado

Divulgação do Programa

- Frases
- Slogans
- Logotipo "5S"
- Divulgar os objetivos do programa "5S"

Figura 4.1 Medidas para implantação dos "5S"

4.3.2 Medida 2 – Preparar Cartilha “5S”

A Cartilha do “5S” será o grande referencial para todos os integrantes da organização quanto à sua implantação e será o guia no desenrolar das atividades após iniciada esta implantação. Assim, esta cartilha, antes de mais nada, deve ser de fácil compreensão, pois todos, desde os níveis hierárquicos mais baixos até o comandante da OM, irão utilizá-la.

Ela deve conter a apresentação de cada senso, bem como explicações necessárias ao real significado de cada um, dando capacidade a quem consultá-la de entendimento dos sentidos, bem como de apreciação e julgamento quanto a aplicação dos mesmos.

Conforme observa o manual (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997) “muitas ações preconizadas na aplicação dos sentidos são óbvias e aparentemente podem parecer muito fáceis. É importante ressaltar que o grande segredo do sucesso da implantação do Programa é praticar o óbvio”. E é justamente isso que a cartilha deve frisar.

Encontra-se no Anexo 1 o modelo de cartilha proposto pelo Vade-Mecum do Programa “5S” (1997).

4.3.3 Medida 3 – Ministrando Curso “5S”

A Comissão já está formada, a cartilha pronta, agora, haverá o primeiro grande contato entre a organização como um todo e o Programa “5S” . Até então, a formação da comissão e a elaboração da cartilha desenvolvem-se como atividades que não são percebidas. Somente seus resultados, o desempenho da comissão e a cartilha em si, serão percebidos.

O curso “5S” deve ser apresentado de forma a difundir os conceitos apresentados na cartilha, bem como sua direção deve enfatizar que o sucesso do Programa “5S” depende de trabalho, e de todos.

Cabe aqui ser ressaltada a importante observação feita no manual (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997): “Ministrar o curso ‘5S’ e não lançar o Programa é erro fundamental podendo praticamente inviabilizar a sua implantação”. Este fato foi observado no Segundo Batalhão de Engenharia de Combate, localizado em Pindamonhangaba – São Paulo.

Nesta Organização, foi ministrado o curso “5S” , ocorreu “o Dia da Grande Limpeza” (Medida seis), mas o Programa caiu no desuso logo após isso. A despeito das razões que levaram a referida Organização a abandonar o Programa (houveram profundas mudanças estruturais na Organização, com desdobramentos de instalações etc.), quando a Unidade for reimplantar o Programa, as dificuldades encontradas, a priori, serão bem maiores, já que foi gerado um certo descrédito quanto ao mesmo.

Por fim, é interessante, por ocasião da realização do curso “5S”, que sejam distribuídos questionários aos integrantes da Organização. Estes questionários, de resposta anônima, devem abordar aspectos ligados à satisfação dos integrantes da mesma. Tal qual uma pesquisa de clima organizacional, só que enfatizando mais as tarefas desenvolvidas em si. Após o tratamento dos dados obtidos, os resultados apurados serão de grande valia quando da adoção das Medidas quatro (Divulgar frases e slogans, logotipo e objetivos do programa “5S”) e cinco (Capacitar os integrantes da unidade a perceberem que o “5S” desenvolve o ambiente da qualidade).

Um modelo de tal tipo de questionário encontra-se no Anexo 2. É importante lembrar que se trata apenas de um modelo, portanto, cada organização deve adaptá-lo às suas particularidades, fazendo as mudanças julgadas necessárias.

4.3.4 Medida 4 – Divulgar Frases e Slogans, Logotipo e Objetivos do Programa

“5S”

Quando do lançamento do Programa, é natural que haja uma euforia, principalmente por parte dos integrantes da Comissão de Implantação. Por outro lado, como em qualquer processo de mudança, haverá resistência por parte de alguns.

Desta forma, a divulgação das frases, slogans e objetivos, deve ter por finalidade, a quebra da resistência por parte de alguns e o posterior alinhamento com o Programa, tanto por estes quanto por aqueles “indecisos”, que não têm opinião formada quanto ao Programa.

É de fundamental importância que a propaganda do Programa “não crie na unidade mais expectativa do que a prática pode sustentar”. (Vade-Mecum do Programa “5S”, 1997) Ou seja, a euforia não pode “cegar” os integrantes da Comissão de Implantação a ponto de criarem expectativas que, quando não se concretizarem, colaborarão com o aumento das resistências, ao invés de quebrá-las.

Para a elaboração das frases e slogans, cabe à Comissão de Implantação utilizarem-se da criatividade, a fim de que os mesmos sejam curtos, de fácil entendimento e aplicáveis.

Para a elaboração do logotipo, sugere-se que a organização promova um concurso entre seus integrantes. Esta medida, apesar de simples, irá trazer os participantes para o “time da qualidade”.

Já quanto aos objetivos, deve-se utilizar dos resultados obtidos da pesquisa anterior, especialmente no que se refere às tarefas desenvolvidas, mostrando, desta forma, que o Programa “5S” contribui para atender às necessidades de todos.

4.3.5 Medida 5 – Capacitar os Integrantes da Unidade a Perceberem que o “5S”

Desenvolve o Ambiente da Qualidade

Já foi apresentado no Capítulo três que o homem se organiza para atender às suas necessidades, assim como ele busca, dentro do ambiente de trabalho, satisfação, Qualidade Pessoal.

Portanto, durante esta medida, é de fundamental importância que se mostre aos integrantes da organização que o Programa “5S” , ao desenvolver o ambiente da Qualidade, pode proporcionar-lhe maior satisfação no trabalho.

Como então demonstrar isto aos integrantes da organização?

Inicialmente, através da disseminação da correta interpretação dos sentidos, deve-se mostrar que estes sentidos trazem um ambiente mais saudável à unidade. Ambiente melhor apresentado, onde se encontram as coisas com mais facilidade, onde se tem a oportunidade de melhorar etc. Isto deve ser feito em consonância com a ampla divulgação dos conceitos da Qualidade e seus princípios (Capítulos dois e três).

Depois, o questionário aplicado durante a Medida 3 (Ministrar curso “5S”) vai ser a clivagem entre o desenvolvimento da qualidade e a obtenção da qualidade pessoal.

De posse dos resultados dos questionários, mais especificamente no que se refere à expectativas e necessidades pessoais no trabalho, deve-se enfatizar qual a colaboração do Programa para que tais expectativas e necessidades sejam atendidas.

É interessante, como prescreve o manual (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997), que o Comandante esteja à frente da implementação desta medida. Isto porque ele, pelo exemplo, demonstrando acreditar nos benefícios do programa, há de dar maior credibilidade ao mesmo.

Por fim, é importante ressaltar que deve ser disseminado que os sentidos do Programa “5S” não são estanques. Após a implantação dos mesmos, os integrantes da organização devem cultivá-los, aperfeiçoando suas aplicações e melhorando constantemente o ambiente de trabalho.

4.3.6 Medida 6 – Marcar o Dia da Grande Limpeza

O dia da grande limpeza é considerado “primordial para caracterizar o início do Programa ‘5S’” (Vade-Mecum do Programa “5S”, 1997). Isto porque ele representa o marco físico do Programa que, até então, estava somente no plano teórico.

Quando a esta medida, cabe a observação de que, se não bem conduzida, ela poderá levar a dois extremos: ou não será descartado todo o material necessário, ou será descartado até materiais que deveriam permanecer onde estavam.

Existem duas atitudes simples que podem minimizar esta problemática.

Em primeiro lugar, poderia-se, antes da data prevista para a implantação desta medida, efetuá-la, a título de ilustração, em alguma repartição da unidade. Durante tal ocorrência, representantes de outras repartições acompanhariam os trabalhos, o que faria com que eles adquirissem melhor conhecimento sobre o que deve ser feito.

Ainda, pode-se utilizar uma técnica denominada *Akafuda* (Osada, 1992). Esta técnica consiste na identificação, mediante o uso de etiquetas vermelhas, dos materiais julgados desnecessários, para fins de facilitar posterior disposição.

É interessante que todos os materiais descartados durante o dia da grande limpeza sejam dispostos num mesmo lugar para que, então, outras repartições possam verificar se há algo que seja necessário àquela repartição no local. Normalmente, isto ocorre com bastante freqüência; materiais julgados desnecessários em alguma repartição são de grande valia para outras.

Ainda, caso esteja sendo utilizada a técnica do *Akafuda*, esta etiqueta auxiliará nos processos de transferência de carga ou processos de descarga de materiais normalmente oriundos do dia da grande limpeza.

4.3.7 Medida 7 – Executar as Ações dos Três Sentos do Meio Ambiente

Estes três sentos, Senso de Utilização, Ordenação e Limpeza, são aqueles que relacionam o homem com o ambiente de trabalho. Será a partir da implantação destes sentos que se dará o cultivo da filosofia dos “5S” na organização.

Obviamente, antes da implantação propriamente dita, a comissão de implantação do programa deve assegurar-se de que todos já estejam conscientes da importância do programa, comprometidos com o mesmo; além de conhecerem efetivamente o significado de cada senso e a sua aplicabilidade.

A execução destas ações deverão também ser coordenadas de tal modo que toda a unidade participe da mesma, simultaneamente. Isto tem por finalidade fazer com que toda a unidade, sem exceções, esteja alinhada com o programa.

Quanto à implantação propriamente dita, cabe apresentar alguns detalhes que devem ser observados.

No Senso de Utilização, deve se ter em mente que não é objetivo deste senso que se “jogue tudo fora”, mas sim, que se elimine o “desequilíbrio existente entre excesso de pessoal, equipamento e material em alguns locais e faltas em outros”. (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997) Assim, deve haver cautela quando da sua implantação.

Além disso, deve-se ter a sensibilidade de saber separar o que é material desnecessário de dados de valor, de algo que preserve a memória da unidade. E, como apresentado no manual (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997), “aplique o princípio ‘um é melhor’- uma cópia, uma borracha, ...”.

A ordenação é o passo lógico e seguinte à utilização. Pode-se até dizer que é um aprofundamento do mesmo.

Neste senso, a tônica é dispor os materiais necessários, portanto os que não foram descartados durante a utilização, para acessá-los o mais rápido possível. Para tanto, o melhor meio é através da comunicação visual, via etiquetas, definição de local padrão para guarda do mesmo material, ou outros meios que sejam criados pelas diversas repartições.

Como último senso dos do meio ambiente, tem-se o de limpeza. A palavra de ordem aqui não é limpar, mas sim, não sujar.

O mais importante neste senso, além da manutenção permanente da limpeza, é a utilização da visão apresentada anteriormente neste capítulo, a da limpeza com inspeção. Ou seja, à medida que se limpa, faz-se a manutenção do material ou equipamento e se inspeciona para verificar se há ou não alguma anormalidade com o mesmo.

Ainda, a fim de se otimizar esta relação limpeza – manutenção – inspeção e de se evitar transferências de responsabilidades, o melhor é que cada indivíduo seja responsável pela limpeza na sua área de trabalho, sendo que as áreas comuns teriam sua limpeza dividida por áreas de responsabilidade.

4.3.8 Medida 8 – Definir os Modelos de Quadros, Etiquetas, Índices e outros Necessários à Implementação do Programa “5S”

Esta é uma medida bastante simples, porém, de grande importância no desenrolar das atividades.

A grande finalidade dos quadros, etiquetas, índices, entre outros sinalizadores, é a de auxiliar nas atividades diárias. Tal auxílio se dará, sobretudo, em dois aspectos:

- Na maior facilidade e rapidez de acesso a informações e/ou materiais; e
- Melhor visualização dos responsáveis por cada atividade.

A utilização dos sinalizadores, pode-se dizer assim, é, em parte, uma extensão do Senso de Ordenação; especialmente no que diz respeito ao primeiro aspecto acima apresentado. Por extensão entende-se que um sistema de sinalizadores bem elaborado, após a ordenação de todos os materiais, permitirá que os mesmos, bem como os documentos de interesse dos diversos departamentos da organização, sejam prontamente localizados. Para tal, é interessante, também, que seja utilizado, por exemplo, um sistema de cores diferenciadas para as diversas atividades de cada departamento.

Os sinalizadores, ainda, permitem um acesso mais pronto ao responsável por determinada atividade dentro do departamento, evitando a perda de tempo na procura de tal pessoa. Isso é conseguido, por exemplo, através de quadros afixados em local de fácil visualização, constando o nome da atividade ou carteira e o respectivo responsável por ela. Desta forma, o usuário ao entrar no departamento tem plenas condições de identificar quem deve procurar e assim proceder.

4.3.9 Medida 9 – Detalhamento Final da Organização das Atividades Meio e Fim

Utilizando o “5S”

Até agora foram vistas uma série de medidas que têm por objetivo o auxílio na execução dos sentidos, bem como a implantação dos três primeiros. Esta medida pode ser considerada como um ajuste fino para a operacionalização dos três sentidos.

A grande diferença agora é que, da execução aparentemente estática dos sentidos, em se manter tudo ordenado, limpo e somente o que é necessário, passa-se à prática. Ou seja, os três sentidos serão utilizados em cada atividade desenvolvida na organização.

Operacionalizar os três sentidos é uma tarefa difícil, pois, “muitas vezes, a execução dos sentidos não buscam o Ambiente da Qualidade, ou seja, não melhoram muito a organização porque o ‘5S’ é implantado na ótica de fazer por fazer, apenas descartando sem critério, etiquetando sem idéias de sistema de guarda e simplesmente varrendo o ambiente” (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997). “Fazer a organização do fluxo de trabalho nas atividades meio e fim para o ‘5S’ é padronizar procedimentos para facilitar o trabalho, particularmente, a rotina” (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997).

A melhor maneira de se conseguir isso é através de dois caminhos:

- A utilização adequada do sistema de sinalizadores, apresentado na medida anterior, conjugando com a montagens de meios físicos de organização de

documentos e tarefas de cada atividade dos departamentos (escaninhos, por exemplo); e

- A padronização escrita de procedimentos. Desde a confecção de requerimentos até o acionamento de ordens de marcha, por exemplo.

Estes procedimentos abordam todos os passos necessários para a condução das diversas atividades, sendo que os sensores contribuem para o melhor desenrolar das mesmas.

(No próximo capítulo os procedimentos padrões serão abordados de maneira mais completa).

4.3.10 Medida 10 – Expandir para o quarto e quinto Senso

Como foi visto nos Capítulos dois e três, o homem faz parte do sistema que compõe a organização, bem como é Princípio da Qualidade Total a satisfação total do usuário, quer seja ele externo ou interno. Assim, a satisfação total do homem, componente do sistema e usuário interno, deve ser atingida. É justamente neste ponto sensível que os quarto e quinto sensores se encontram relacionados.

Por se tratar de algo interior ao homem, a medição do bem-estar e auto-disciplina se torna difícil de ser feita. “No entanto, a experiência nos mostra que estes dois sensores que se referem ao homem são os mais importantes para o sucesso do Programa”. (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997).

Uma recordação do que foi apresentado no item 4.3.5, Capacitar os Integrantes da Unidade a Perceberem que o “5S” Desenvolve o Ambiente da Qualidade, certamente tornará a compreensão desta importância mais nítida.

Um mecanismo que pode ser utilizado para monitorar estes dois sensores é a tabulação de dados como número de acidentes, baixas à enfermagem, absenteísmo e, principalmente, a utilização periódica de pesquisas, tal qual a que foi sugerida no item 4.3.3, Ministrando Curso “5S”, com uma consequente análise das causas dos resultados;

bem como a adoção de caixas de sugestões, sendo que estas últimas “permitem que os comandantes nos diversos níveis hierárquicos atuem no sentido de conhecerem melhor seus homens e se interessarem por eles”. (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997).

4.3.11 Medida 11 – Limpar, Pintar e Consertar dentro do Orçamento

Apesar de parecer contraditório, a melhor estratégia a se adotar nesta medida é o de se partir do mais simples para o mais complexo. Pequenas “vitórias” são melhores que grandes “fracassos”. Pois, “começar pelo mais difícil, muitas vezes pode significar nunca começar”. (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997).

O interessante de ser observado nesta medida é que, estando o Programa “5S” em pleno andamento, ficará facilitada a determinação do que realmente necessita de pinturas ou reparos, evitando, por exemplo, que sejam despendidos recursos com materiais cuja utilidade para a organização já inexistente.

Ainda, é bastante provável que, quando da implantação desta medida, sejam encontradas na organização setores com a aplicação do Programa “5S” mais desenvolvida que em outros. Desta forma, os demais serão estimulados a aperfeiçoarem a aplicação do Programa em seus setores.

4.3.12 Medida 12 – Definir Modelos de Auto Avaliação

A implantação do Programa “5S” , como qualquer outro programa, só terá sua validade efetivamente comprovada se houverem meios disso ser feito via fatos e dados. A auto avaliação do Programa “5S” vem, então, preencher este espaço, fornecendo os dados necessários a tal comprovação.

Além deste, são as seguintes as finalidades da auto avaliação (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997):

- “Identificar possibilidades de melhoria;

- Gerar um ambiente onde existe integração e apoio mútuo, além da verificação constante das atividades do dia-a-dia;
- Dar sustentação ao Programa; e
- Estimular o senso de disciplina consciente [auto-disciplina]”.

Como qualquer avaliação, esta deve ser feita com foco nos objetivos do Programa “5S” , mais especificamente, nos objetivos de cada senso em particular. Cabendo, portanto, a todos a responsabilidade por encontrar meios para que os objetivos sejam alcançados.

Um maneira simples e prática de se fazer a avaliação é através de *check lists*. Um modelo pode ser encontrado no manual de referência do Programa – Vade-Mecum do Programa “5S” . Cabe aqui a ressalva que, em se tratando de auto avaliação, os *check lists* devem ser elaborados pelos próprios integrantes de cada setor, mediante a discussão dos itens e consenso na escolha dos quais figurarão nos *check lists*.

Assim, esta auto avaliação consegue, em primeira instância, prover os integrantes de cada setor de dados para que os mesmos saibam como está a sendo feita aplicação do Programa.

4.3.13 Medida 13 – Estabelecer Modelos de Auditoria

A auditoria é a avaliação da organização como um todo, onde todos os setores são auditados segundo critérios definidos pela organização.

A grande diferença da auditoria para a auto avaliação é que esta é feita internamente no setor, mediante critérios definidos pelos componentes do setor, e aquela é feita em toda a organização, mediante critérios definidos para toda a organização.

Pode-se dizer que a auto avaliação é como uma preparação interna de cada setor para a auditoria.

O importante na auditoria é que os critérios definidos contam com a participação de todos os setores quando das suas escolhas, a fim de gerar maior legitimidade ao processo de auditoria.

Para fins de melhor compreensão dos resultados da auditoria por parte de todos, é aconselhável, conforme prescreve o manual (Vade-Mecum do Programa “5S”, 1997), que seja utilizado um sistema de pontuação para cada item auditado. Além disso, é importante que os resultados sejam de conhecimento de todos os componentes da organização, mediante a fixação de quadros nas entradas dos diversos setores, o que estimulará a competição sadia entre os setores, todos buscando os melhores resultados.

Um modelo de critérios de auditoria pode ser encontrado no manual de referência do Programa – Vade-Mecum do Programa “5S” .

O Capítulo sete tratará mais especificamente sobre avaliação, só que a avaliação do PAQT como um todo. Assim, a importância desta primeira avaliação, para o primeiro passo do PAQT, é sobretudo a de transmitir aos integrantes da organização que os resultados do Programa também podem ser concretamente percebidos.

4.3.14 Medida 14 – Estabelecer Item de Controle para Verificar o Desempenho

Conforme foi visto no item 4.3, as dezesseis medidas de implantação do Programa “5S” visam atingir as metas estabelecidas quanto ao programa. A medida quatorze visa justamente o estabelecimento dos itens de controle para cada meta estabelecida.

Os dados necessários a estas verificações são obtidos através dos resultados das auditorias, os quais serão tabulados e quantificados de acordo com as metas estabelecidas, a fim de que se obtenham dados quantificados dos percentuais de cumprimento das metas.

É importante que se faça a distinção entre controle e verificação. O primeiro, segundo Campos (1992), é o que é feito em razão do resultado. O segundo (Campos, 1992) é o que é feito em razão das causas do resultado. Logo, considerando que o resultado já é o fim de algum processo, sendo o controle somente um acompanhamento, é mais importante que se estabeleçam também itens de verificação, acompanhando as causas que afetam o resultado, a fim de que este seja obtido. Ou seja, para cada resultado desejado, deve-se estabelecer os itens de verificação necessários à sua obtenção.

4.3.15 Medida 15 – Formar Auditores “5S”

De nada adiantam auditorias cujos modelos são perfeitos se aqueles quais as realizarão não estiverem bem preparados para tal. Portanto, a formação de auditores pode ser considerada tão importante quanto a definição dos modelos da auditoria.

O auditor deve única e exclusivamente se preocupar com o que deve ser auditado, de acordo com os modelos adotados.

Há uma tendência natural de que os auditados vejam uma ameaça na auditoria, por acharem que eles são o alvo da auditoria. Por isso mesmo o auditor deve passar aos auditados a nítida idéia de que a auditoria é do Programa “5S” e não deles. Assim como deixar clara a idéia de que qualquer falha encontrada na auditoria representa uma oportunidade de melhoria na aplicação do Programa.

Os auditores devem ser de áreas distintas da auditada. Seus trabalhos devem contar com a cooperação dos integrantes do setor auditado, sendo que tal fato é conseguido desde que os elementos avaliados tenham “a exata noção dos objetivos da avaliação” (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997).

Por fim, cabe frisar que o auditor atua em nome do Programa, o que quer dizer que suas atividades e autoridade no desenrolar da auditoria se referem a mesma, independente do nível hierárquico do auditado.

4.3.16 Medida 16 – Acompanhar a Meta, os Planos de Ação e o Cronograma dos Planos de Ação

Esta é a última medida para a concretização completa da aplicação do Programa “5S” . Em resumo, esta medida pode ser definida como uma grande avaliação de todo o programa.

Conforme foi apresentado no item 4.3, para a implantação do Programa “5S” , são definidas metas, as quais geram planos de ação para serem atingidas. Assim, tanto a meta quanto os planos de ação devem ser acompanhados de perto, a fim de assegurar o bom andamento do programa.

A grande diferença entre esta medida e a medida quatorze é que nesta há o controle do cumprimento das metas e a verificação das causas que levam ao resultado esperado, sem qualquer ingerência sobre as metas em si. Já naquela, o que se está acompanhando são as metas em si, os planos de ação que as irão causar, sendo, em última instância, estes dois elementos os fornecedores de dados para que os controles e verificações sejam elaborados.

O acompanhamento das metas e planos de ação deve ser feito de tal forma que possibilite a pronta correção de eventuais desvios que surjam. Sendo que, tanto as metas e planos de ação, devem sofrer revisões periódicas, para benefício do programa.

4.3.17 Considerações Finais sobre o Programa “5S” no Exército Brasileiro

Conforme pode ser observado no decorrer da exposição das dezesseis medidas apresentadas, o Programa “5S” é centrado exclusivamente sobre o “potencial humano da unidade” (Vade-Mecum do Programa “5S” , 1997).

Assim sendo, cresce de importância a apuração do clima organizacional, bem como do impacto do programa neste clima. Fazendo-se uma ligação com o questionário proposto no item 4.3, cujas respostas refletem uma série de aspirações e

necessidades dos integrantes da organização, é muito importante pesquisar, então, se o que foi apurado naquele questionário foi atendido ou não. Ainda, em caso negativo, caso sejam necessidades que possam ser atendidas, como fazê-lo.

Finalizando, como observa Moller (1997), “o melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade, em uma empresa ou organização, é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes em relação à qualidade”. Desta forma, a organização, ao se preocupar com as necessidades de seus integrantes e lhes dar condições de atendimento, principalmente conscientizando-os de que a qualidade é um meio auxiliar para tal, terá mais facilidade em coordenar esforços para a implantação do Programa “5S” e, conseqüentemente, de outros programas de Qualidade.

5 GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

5.1 Considerações Iniciais

Com a implantação do Programa “5S”, a organização já vive uma mudança cultural importante, que é o do funcionamento no ambiente da qualidade. Esta mudança inicial será fundamental para a próximo passo do Programa de Administração pela Qualidade Total no Exército Brasileiro, a Gestão pela Qualidade Total (GQT).

Será durante a implantação deste passo que se fará primordialmente necessária a aplicação dos Princípios da Qualidade Total, apresentados no Capítulo três. Isto porque será justamente nesta fase em que os referidos Princípios serão efetivamente aplicados na rotina diária.

Cabe agora, portanto, recordar cinco aspectos importantes relacionados aos Princípios da Qualidade Total, para um melhor entendimento do que se segue: (Gestão pela Qualidade Total, 1997)

- “A qualidade é baseada na persistência, continuidade e alinhamento de todos os envolvidos, buscando detectar os problemas e atuar sobre eles;
- É apoiada no trabalho em grupo, para permitir que elementos capacitados de qualquer nível possam auxiliar na solução de problemas, buscando a integração entre áreas de trabalho;
- É preciso ter a exata noção de que todos os desempenhos são suspeitos, podendo ser superados os limites atuais, buscando melhorar cada vez mais;
- A noção de garantia da qualidade, centrada em ações que combatam o desperdício, ou reduzam o trabalho desnecessário, eliminando erros, avarias,

atrasos e ineficiências as mais variadas, busca estabelecer padrões para satisfação das necessidades; e

- A noção de que delegar competência não é delegar responsabilidade e significa não perder poder, mas colocar o poder de decisão o mais próximo possível perto da ação”.

Como também já foi visto, a organização é um sistema, composto por vários processos. Assim, a Gestão pela Qualidade Total é feita com foco no processo e no controle dos seus resultados. No Capítulo três, o ciclo PDCA foi apresentado como instrumento para a geração do aperfeiçoamento contínuo. Na Gestão pela Qualidade Total ele também será amplamente utilizado, de forma a atender às principais atividades desta fase do PAQT.

Para se conseguir implantar a Gestão pela Qualidade Total e fazê-la funcionar dentro dos Princípios da Qualidade, são seguidos basicamente três passos:

- O Planejamento da Qualidade;
- A Manutenção da Qualidade; e
- A Melhoria da Qualidade.

Segundo Campos (1992) estes passos são, inclusive, considerados os objetivos da Qualidade, sempre com o foco nos desejos do cliente.

Ainda, apesar de se constituírem em três passos, estes não são estanques, havendo íntima ligação entre todos, sempre modificações em um refletem-se em mudanças nos outros. Ou seja, pode-se dizer que um só passo, composto de três partes.

Serão vistos agora estes três passos, conforme preconizado pelo Manual Gestão pela Qualidade Total: Uma Poderosa Arma nas Mãos do Comandante (1997), manual que serve de guia para a implantação da GQT nas OM do Exército Brasileiro.

5.2 Planejamento da Qualidade

Esta é a primeira atividade a ser desenvolvida para que a organização seja gerenciada pela Qualidade Total.

Segundo Juran (1993), “planejamento da qualidade é a atividade de desenvolver os produtos e processos necessários para atender às necessidades do cliente”.

Portanto, será o planejamento que definirá quais os objetivos (ou metas) a serem alcançados pela organização, com foco no atendimento das necessidades do cliente. Então, de acordo com os objetivos, também definirá quais os métodos a serem utilizados para a consecução daqueles, bem como estabelecerá padrões que possam comprovar tal consecução.

Outra finalidade importante do planejamento é o de esclarecer pontos obscuros nos processos da organização. Como observa Moura (1997), “muitas atividades são executadas de modo repetitivo, muitas outras deixam de ser executadas e a consequência óbvia é o aumento de custos, a perda de rapidez e o aumento dos conflitos internos”. O planejamento, ao definir os métodos a serem utilizados para o cumprimento das metas, também deve definir claramente como cada processo será feito, a fim de evitar que o exposto acima ocorra na organização.

Segundo o manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997), o planejamento deve enfocar os seguintes aspectos:

- qualidade;
- custo;
- atendimento;
- moral; e
- segurança.

O já apresentado ciclo PDCA é o método indicado pelo manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997) para ser feito o planejamento.

É prescrito que, após definida a meta, o planejamento deve ser feito “à luz do macrofluxo dos processos” (Gestão pela Qualidade Total, 1997).

O macrofluxo é uma visualização conjunta de todos os processos da organização, comportando todos os fornecedores, insumos, atividades, produtos e clientes. Por exemplo, uma seção de pessoal de uma organização pode ter o macrofluxo apresentado na figura 5.1 (Gestão pela Qualidade Total, 1997).

Após a montagem do macrofluxo, definem-se as atividades que devem ser desenvolvidas para que a meta seja atingida.

Para uma melhor compreensão das fases do planejamento, será seguida a seqüência que Juran (1993) apresenta para o planejamento, seguindo-se após, com o restante do giro do PDCA. Ei-la aqui:

- “Identificar quais são os clientes;
- determinar as necessidades desses clientes;
- traduzir essas necessidades na nossa linguagem;
- desenvolver características de produtos que possam responder de maneira ideal a essas necessidades;
- desenvolver um processo que seja capaz de produzir as características de produto de maneira ideal ;
- transferir o processo para as forças operacionais”.

5.2.1 Identificar quais são os clientes

A identificação dos clientes é facilmente realizada na visualização do macrofluxo, desde que este seja feito corretamente. Será esta identificação o ponto de partida para todo o planejamento.

As Organizações Militares têm que fazer esta identificação como um todo, ou seja, a organização em si, e cada repartição que a compõe, a fim de que o planejamento

seja o melhor possível. Por sua vez, é mais fácil que este processo seja ascendente, do nível repartição para organização.

5.2.2 Determinar as necessidades desses clientes

Neste ponto, o macrofluxo também é um bom começo para que estas necessidades sejam determinadas, já que, através dele, pode-se visualizar o produto que cada cliente demanda.

O mais importante, então, não é nem o produto em si, mas o que está relacionado a ele; pois dependendo da seção da organização, o produto já é padronizado ou com as suas especificações previstas, devido às peculiaridades das atividades militares.

Este “o que vem com ele” se traduz no tempo de fornecimento, ausência de defeitos, presteza no atendimento, entre outras características. Tais características devem ser pesquisadas junto aos clientes, para que possam ser tomadas as atitudes necessárias do próximo ponto.

5.2.3 Traduzir essas necessidades na nossa linguagem

Os clientes, em sua grande maioria, não conhecem a terminologia técnica, portanto, ao expressarem suas necessidades, muitas vezes o fazem de maneira vaga. Assim, cabe à organização traduzir o que o cliente deseja para a terminologia técnica, definindo claramente as necessidades e abrindo caminho para o atendimento das mesmas.

Por exemplo, suponhamos que seja identificada a necessidade de que os fornecedores da organização têm de serem informados se seus pagamentos “já foram para o banco ou não”. O que na verdade eles desejam é que sejam informados quando a relação externa das ordens bancárias emitidas pela organização for entregue ao banco, liberando seus pagamentos.

Apesar de simples, este exemplo mostra a importância da tradução para a linguagem da organização, evitando ambigüidades.

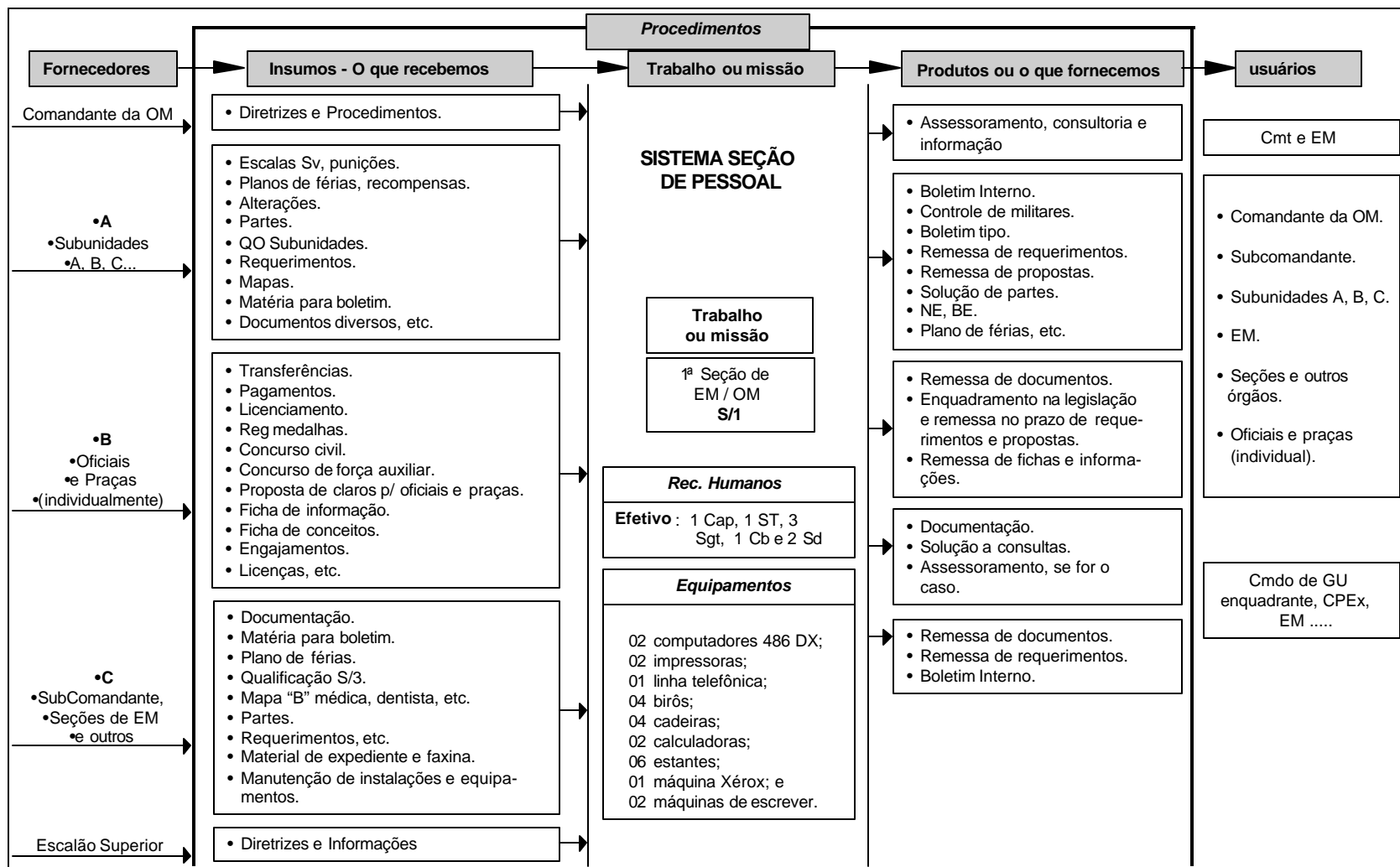


Figura 5.1 Macrofluxo de uma Seção de Pessoal (Gestão pela Qualidade Total, 1997).

5.2.4 Desenvolver características de produtos que possam responder de maneira ideal a essas necessidades

Como já foi apresentado anteriormente, no âmbito da organização, há muito pouco o que se pode mudar no que se refere às características do produto. Isto ocorre porque as organizações militares estão sujeitas a uma série de particularidades que já padronizam a grande maioria dos produtos. Então, o que deve ser buscado é o desenvolvimento de novos recursos que incrementem o produto, buscando sempre atender às necessidades dos clientes.

Voltando ao exemplo do item anterior, por exemplo, poderia ser criado um sistema para informar aos fornecedores quando seus pagamentos fossem efetuados.

5.2.5 Desenvolver um processo que seja capaz de produzir as características de produto de maneira ideal

Este é o próximo ponto após o desenvolvimento do produto. Será este, pois, que permitirá que as necessidades identificadas dos clientes sejam satisfeitas.

Voltando ao exemplo apresentado anteriormente, pode-se ser montado o processo em que, a cada pagamento, o setor financeiro repasse as informações aos respectivos setores encarregados da contratação, para que estes avisem aos seus contratados do evento ocorrido.

Cabe a observação de que o custo deste processo deve ser equacionado de forma que seja menor que o valor que agrega ao produto.

5.2.6 Transferir o processo para as forças operacionais

Esta transferência se dá através do treinamento e repasse de informações aos executantes e, partir de então, estaremos dando mais um passo no ciclo PDCA, o de execução.

Voltando ao exemplo, após definido o processo, os integrantes do setor financeiro e dos setores responsáveis por contratações treinariam como se daria o fluxo das informações sobre os pagamentos aos fornecedores.

Como apresentado no item acima, o executar do ciclo PDCA é concretizado com esta transferência, com a execução do planejado.

Simultaneamente à execução, é realizada a verificação, ou seja, o acompanhamento se a execução do planejamento está sendo corretamente efetuada. Para tal, é necessário que sejam estabelecidos itens de verificação.

Por exemplo, no caso dos pagamentos aos fornecedores, deveria-se levantar quantos fornecedores deixam de ser avisados quanto aos seus pagamentos.

Encerrando o giro do ciclo, atuar significa agir no sentido de se corrigir os desvios.

O giro do ciclo PDCA, então, seria reiniciado, com a revisão e aperfeiçoamento do planejamento. Este novo giro, no entanto, será abordado posteriormente, no item melhoria da qualidade.

O que será claramente percebido é que, na essência, como já foi apresentado, a Gestão pela Qualidade é como um grande ciclo PDCA, com seus giros contínuos, sempre mantendo e aperfeiçoando a qualidade.

Campos (1998) apresenta o melhoramento contínuo como sendo a conjugação entre a manutenção e a melhoria da qualidade, o que vem de encontro ao citado anteriormente. É claro que ele não cita o planejamento pois este é condição *sine qua non* para que tudo ocorra.

5.3 Manutenção da Qualidade

A Manutenção da Qualidade, ou garantia da Qualidade, ou ainda Controle da Qualidade, é a seqüência do Planejamento da Qualidade. Enquanto neste se desenvolve o que vai propiciar o atendimento às necessidades do cliente, naquela são executadas as atividades que asseguram o atendimento.

Em linhas gerais, será a manutenção da qualidade que vai conduzir as atividades de modo que sejam (Juran, 1993):

- Atingidas as metas estabelecidas;
- Detectados os afastamentos dos níveis planejados de desempenho; e
- Restituído o desempenho aos níveis planejados.

Como todo o processo, a manutenção da qualidade também é feita via PDCA, mas este sofre uma pequena modificação.

5.3.1 A Padronização

No caso da manutenção da qualidade, o P (planejar) do ciclo PDCA se transforma em S (*standard* – padrão). Isto ocorre porque as metas já foram planejadas durante o planejamento da qualidade, sendo, então, os padrões os “planos” para que as metas sejam alcançadas (Campos, 1998).

Os padrões, segundo Campos (1998), constituem-se no primeiro dos fatores básicos da manutenção da qualidade. Eles devem ter as seguintes características (Gestão pela Qualidade Total, 1997):

- “Elaborado em linguagem simples;
- expressando a realidade das atividades;
- sucinto e conciso, sem perder a abrangência necessária;
- desdobrado em várias instruções de trabalho, sempre que for aconselhável para detalhar alguma atividade;
- utilizar terminologia conhecida, evitando-se jargão;
- organizado de forma lógica;
- ter ‘um dono’ ou responsável por sua atualização;
- prever os resultados esperados da atividade;
- ter um formato específico na OM e ser aprovado pelo escalão imediatamente superior a quem elaborar o padrão; e

- pessoal treinado na sua execução ou treinamento do pessoal para a sua execução”.

Um ponto de fundamental importância é que o padrão, apesar de ter que ser aprovado pelo escalão superior, ele deve ser elaborado pelo indivíduo que executa as atividades diariamente.

Já foi apresentado o que padronizar, quem padronizar, quais as características dos padrões. Mas, como padronizar?

Campos (1998) apresenta esta padronização em três etapas: na elaboração do fluxograma dos processos, na definição das tarefas prioritárias a serem padronizadas e na elaboração dos POP (procedimento operacional padrão).

Através da elaboração do fluxograma tem-se a visualização completa dos processos, sendo então, possível de verificação, as atividades que os compõem, bem como os envolvidos nestas atividades. Após a elaboração do mesmo é interessante que sejam respondidas às seguintes questões (Campos, 1998):

- “Este processo é necessário?
- Cada etapa do processo é necessária?
- É possível simplificar?
- É possível adotar novas tecnologias no todo ou em parte?”

Após respondidas estas questões, passa-se para a próxima etapa: a definição das tarefas prioritárias.

O manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997) prevê que a padronização deve se dar em duas prioridades. Na primeira, deve-se padronizar o que se refere à legislação e regulamentos do Exército. Na segunda, o restante das atividades.

Mesmo dentro destas duas prioridades para a padronização, deverão ser alvo de maior atenção os processos que afetam mais fortemente a qualidade do produto, ou que são alvos de reclamações por parte dos usuários, ou que podem possibilitar a

ocorrência de acidentes, ou ainda, nos quais ocorrem “problemas” na visão dos envolvidos em sua execução.

A elaboração dos procedimentos operacionais padrão (POP), conforme já foi apresentado, deve ser feito pelo executante das atividades. Será o POP quem possibilitará que a execução das tarefas apresente resultados desejados. Simplificando, o POP nada mais é que os passos que devem ser tomados na execução de cada atividade (O POP, bem como os outros documentos de um sistema da qualidade serão abordados no item 5.5, documentação do sistema da qualidade).

Após toda esta série de procedimentos, já se pode passar para o próximo passo do ciclo, a execução.

5.3.2 A Execução

A execução das atividades, o segundo passo no giro do ciclo PDCA, é quando se aplica o previsto nos POP.

Caso o militar seja novo na unidade, o mesmo deverá receber o treinamento necessário para a execução dos POP que se referirem a ele. Com o passar do tempo, obviamente, este indivíduo estará apto a não apenas executar as tarefas previstas, mas também aperfeiçoar os procedimentos (isso se dá ao se executar um novo giro no PDCA).

Aos demais integrantes da organização, que participaram da elaboração dos POP, caberá o cumprimento dos mesmos, a fim de que ganhem confiança e bem estar no desempenho das atividades.

O Manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997) prescreve que os militares em função de supervisão operacional devem verificar o cumprimento dos POP, além de conduzirem o diagnóstico dos militares que possuem Procedimento Operacional Padrão pelo período de seis meses iniciais.

Este diagnóstico constitui-se de uma verificação da execução das atividades previstas no POP, no que se refere às dificuldades, riscos de acidentes, treinamento no POP e sugestões de mudanças.

Ainda que essa supervisão seja exercida, o mais adequado é que os militares que possuem POP sejam treinados a ponto deles próprios já efetuarem estes diagnósticos, além de poderem apresentar sugestões de mudanças. E estas atividades devem existir sempre, não só apenas nos primeiros seis meses de utilização do procedimento, a fim de que seja efetivamente posta em prática o princípio de melhoria contínua da Qualidade Total.

5.3.3 A Verificação

Este próximo passo no giro do PDCA é executado praticamente ao mesmo tempo que a execução.

A primeira providência a ser tomada é a determinação do que deve ser verificado, dos itens de controle. Estes deverão ser quantificáveis e, obviamente, serão decorrência dos padrões previstos a serem alcançados.

Assim como são estabelecidas prioridades para a padronização, também assim se procede quanto ao estabelecimento de itens de controle. Conforme prevê o manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997) o controle prioritariamente deve ser exercido nas atividades que envolvam os clientes externos e, internamente, em tudo o que pode gerar economia de recursos e melhor formação do pessoal.

Juran (1993) apresenta as idéias de sensor, árbitro e atuador. O sensor, no processo, tem a função de avaliar o desempenho, comunicando a avaliação ao árbitro. Este, comparando o desempenho com as metas estabelecidas, detecta os desvios. Por fim, o atuador entra em campo para corrigir os desvios.

Na organização, todos que estiverem aptos para tal deverão atuar tanto quanto sensores quanto como árbitros (o papel de atuador será visto no próximo item).

Entretanto, a cultura militar, ainda muito presa ao sistema de recompensas e punições, pode inibir seus integrantes quanto a este relatório. Para se evitar isso, deve-se durante todo o tempo, inculcar na mente de todos que o Sistema da Qualidade busca sempre o aperfeiçoamento contínuo, em que não se buscam culpados pelos erros ocorridos, mas sim, formas de corrigi-los e evitá-los.

5.3.4 A Atuação

Após a detecção dos desvios, há a necessidade de atuação para que os mesmos sejam corrigidos. Esta correção se dá com a atuação no sintoma que aponta para o desvio. Ou seja, basicamente na substituição de componentes que apresentem problemas.

Além da correção, há a necessidade da prevenção. Esta pode ser feita, por exemplo, mediante o treinamento dos envolvidos no POP.

Ou ainda, pode-se verificar que a necessidade de mudança no POP, o qual deverá ser feito mediante o novo giro do ciclo PDCA.

5.4 Melhoria da Qualidade

Valendo-se do princípio do aperfeiçoamento contínuo apresentado no Capítulo três, chega-se ao terceiro passo para a implantação da Gestão Pela Qualidade Total, a Melhoria da Qualidade.

Tanto Campos (1998) quanto Juran (1993) apresentam a Melhoria da Qualidade como sendo a seqüência natural do planejamento e manutenção da qualidade. Sendo que esta seqüência nunca termina, pois a melhoria tornar-se-á um novo planejamento que terá sua qualidade garantida que, por sua vez, será objeto de novas melhorias.

Para que se possa implementar melhorias, o gerenciamento deve ser feito de tal forma que haja o ambiente adequado que proporcione esta implementação. De

maneira geral, os militares em função gerencial devem (Gestão pela Qualidade Total, 1997):

- “Acabar o que o seu antecessor deixou para ele;
- tomar iniciativa própria; e
- estabelecer trabalho estratégico de base para o seu sucessor”.

Mas quem são os militares em função gerencial? Todos. Apesar de classicamente serem considerados como em função gerencial aqueles militares quais sejam encarregados das diversas seções das unidades, deve ser transmitido a todos os militares que eles são responsáveis pelas suas atividades e que devem agir como se “comandantes” fossem. Desta forma, o engajamento nas atividades tende a ser maior, criando o já citado ambiente propício para a melhoria.

Um outro aspecto importante a ser ressaltado é o estabelecimento de “trabalho estratégico de base para o seu sucessor” (Gestão pela Qualidade Total, 1997). Devido ao alto índice de *turn over* encontrado nas organizações militares, graças à transferências e incorporações para o serviço militar, há uma sucessão enorme de pessoas nos diversos cargos das unidades. Assim, este trabalho estratégico possibilita que as atividades possam, pelo menos, manter-se em seus atuais níveis.

5.4.1 A Gerência para Melhoria

Sabe-se que no Planejamento da Qualidade são traçadas as metas de Qualidade pretendidas. Seguindo a mesma lógica, para a Melhoria da Qualidade, são traçadas metas de melhoria que serão atingidas mediante o cumprimento de adequados planos de ação. Segundo Campos (1998) é no estabelecimento destes planos de ação que reside o “segredo do bom gerenciamento”.

As melhorias são necessárias para que a organização mantenha-se permanentemente em condições de satisfazer as necessidades de seus clientes. Juran (1993) apresenta que as melhorias ocorrem principalmente para três finalidades:

- Desenvolvimento de um novo produto;
- adoção de nova tecnologia; e
- revisão dos processos para a redução dos erros.

Especificamente no caso das unidades do Exército, verifica-se que a última finalidade é a mais freqüente. Sendo que a segunda ainda se encontra na escala do recebimento de novos materiais e equipamentos de tecnologia mais avançada. Já o desenvolvimento de novos produtos é verificada quase que exclusivamente nos centros de pesquisa do Exército Brasileiro.

5.4.2 Método para a Implementação de Melhorias

O manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997) descreve um método para implementação de melhorias que considera apenas a resolução de problemas como fato gerador das melhorias. Normalmente este é o mais freqüente motivo para que sejam buscadas melhorias. Entretanto, ainda existem os dois outros fatores apresentados no item anterior, bem como, mesmo no caso da resolução de problemas, a sugestão de melhoria pode surgir com vistas a evitar um possível problema. Em qualquer caso, a utilização de ferramentas como o macrofluxo de processos e o diagrama de causa e efeito são úteis na implementação de melhorias.

Apesar do método apresentado no manual já ser bem completo quanto as etapas para a implementação de melhorias, devido ao exposto acima, serão representadas agora, na figura 5.2 (Moura, 1997), as etapas para a implementação de melhorias com a nomenclatura definida por Moura (1997), bem como, a seguir, as mesmas serão explicadas:

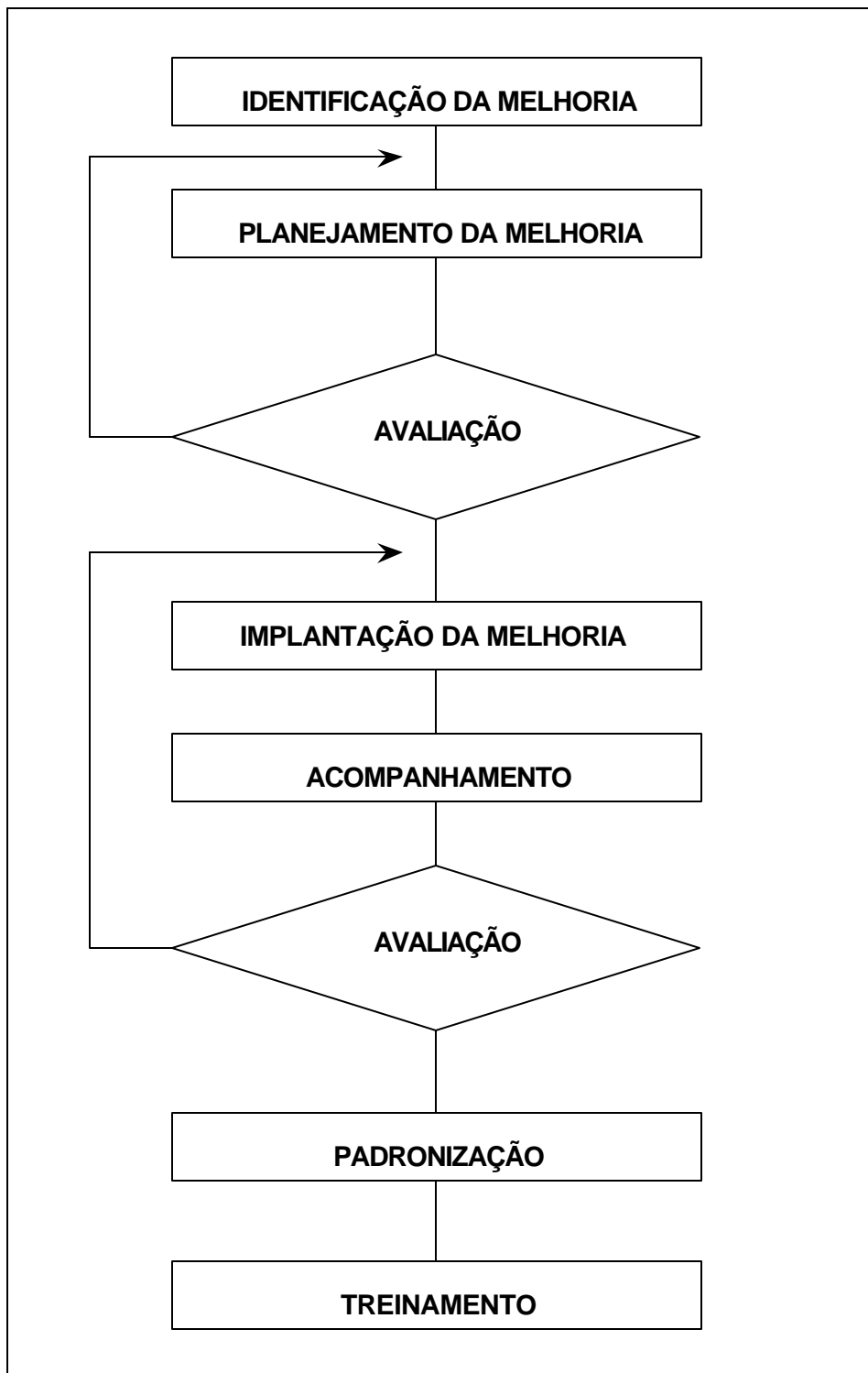


Figura 5.2 Método para Implementação de Melhorias (Moura, 1997).

- Identificação de Melhoria → “Como objetivo da empresa ou por sugestão dos colaboradores”; quer seja para a resolução de problemas ou para outras das finalidades apresentadas. Todos os militares devem ser incentivados a colaborar, apresentando sugestões.
- Planejamento da Melhoria → “Formação de grupo interfuncional para a análise do desempenho atual das metas propostas e de como implementar a melhoria gerando um plano”. Este grupo deverá ser formado, a princípio, pelos militares das seções afetas à implementação e afetadas pela mesma.
- Avaliação → “O plano é avaliado pela gerência e/ou direção fazendo a sua aprovação ou então sugerindo alterações”. Durante esta avaliação deve-se solicitar o parecer dos militares diretamente envolvidos no planejamento e na implementação da melhoria.
- Implementação da Melhoria → “Alteração do processo visando implementar a melhoria planejada”. Esta implementação, inicialmente, funciona como um teste, a fim de se verificar a eficácia da mesma. Mesmo assim, ela requer um mínimo de treinamento para aqueles que a executarão.
- Acompanhamento → “Registros e análise dos resultados obtidos”. Esta análise deve ser feita à luz dos objetivos propostos pela implementação da melhoria.
- Avaliação → “Conforme os resultados obtidos no acompanhamento, a melhoria pode ser novamente implementada”. Por novamente implementada, entende-se a adoção da mesma.
- Padronização → “Se aprovada a melhoria, são alterados os padrões contendo o novo procedimento”. Os documentos contendo os padrões antigos deverão ser inutilizados, a fim de que seja evitadas as suas utilizações.
- Treinamento → “As pessoas envolvidas com o processo são treinadas usando os padrões estabelecidos”. Este treinamento deve ser bem feito, a fim de que

não ocorram distorções nos futuros resultados. Além do mais, caso os envolvidos estejam desde o início participando do desenvolvimento e implementação da melhoria, esta etapa será facilitada.

Por fim, cabe lembrar que os mesmos procedimentos implementados como melhorias deverão ser alvo constante de aperfeiçoamentos, sempre.

5.4.3 Técnicas Auxiliares

A seguir, como encerramento deste tópico (melhoria da qualidade) serão apresentados algumas técnicas e procedimentos que devem ser adotados pelas unidades, com vistas a auxiliar nas tarefas de identificação, planejamento e implementação de melhorias (Moura, 1997). São elas:

- Monitoramento;
- *Benchmarking*;
- Gestão do Conhecimento;
- Inovação Tecnológica;
- Atuação integrada; e
- Gestão da Vida.

O Monitoramento refere-se ao ambiente, ao levantamento de informações a respeito de tendências e mudanças que dizem respeito à organização. Com isso, a organização pode rapidamente adaptar-se as mudanças que se fizerem necessárias.

O *Benchmarking* é a comparação das práticas da organização com as “melhores práticas” adotadas. No caso do Exército Brasileiro, esta deve ser preferencialmente feita com outros órgãos públicos, inclusive das outras Forças Armadas, mas não só com o estudo e cópia das práticas, como também intercâmbio de experiências entre os órgãos.

Sabe-se que o conhecimento é um ativo de altíssimo valor para as organizações. A sua gestão se resume em possibilitar o acréscimo de conhecimento por parte dos

colaboradores, dando aos mesmos oportunidades de realização de cursos, mesmo que estes não sejam ligados diretamente às atividades da organização. Pois mantém-se elevada a capacidade de absorção de novos conhecimentos por parte dos colaboradores.

A Inovação Tecnológica “se constitui como uma estratégia de negócio em que a empresa faz uso de conhecimento adquirido ou mesmo criado por ela para o desenvolvimento de novos produtos [processos] que serão oferecidos ao mercado” (Moura, 1997). O desenvolvimento de novos processos, peculiarmente nas unidades do Exército, é o alvo mais comum da inovação tecnológica, haja vista que o produto muitas vezes já é padronizado ou determinado por lei.

No Capítulo três foi citado como o desempenho do fornecedor reflete no desempenho da organização. Portanto, cabe à organização a disseminação da idéia de que todos participam da mesma cadeia (Fornecedor – Organização – Cliente). Assim, todas as empresas que participam desta cadeia passam a atuar de forma integrada, quer seja pela cooperação, com a troca de experiências, quer seja formação de parcerias, ou ainda, com as organizações auxiliando no desenvolvimento dos seus fornecedores.

A despeito das restrições impostas por lei no que diz respeito à contratações nos órgãos públicos, as unidades do Exército têm que buscar por em prática o exposto acima. Já no caso das parcerias e cooperação, conforme já apresentado, o intercâmbio com outros órgãos públicos é um bom caminho a ser percorrido.

As organizações são basicamente compostas por pessoas. Os usuários também são as pessoas. Desta forma, todas as atividades da empresa têm impacto quer seja nos seus integrantes, quer seja no meio ambiente, afetando a qualidade de vida de todos. A Gestão da Vida “integra a GQT com as condições de trabalho, segurança e saúde das pessoas na empresa, com a Gestão Ambiental e a preservação do meio

ambiente” (Moura, 1997). O objetivo maior desta gestão, que deve ser adotada pelas organizações, é a melhoria da qualidade de vida dos integrantes da empresa.

5.5 Documentação do Sistema da Qualidade

Até agora foram apresentados aspectos quanto ao Planejamento, Manutenção e Melhoria da Qualidade. Entretanto, conforme já exposto, estas ações só podem ser bem executadas se respeitados alguns princípios básicos da Qualidade. Dentro destes princípios, a adoção de um Sistema da Qualidade proporciona os requisitos necessários para suas práticas.

Conforme a norma ISO 8402 (1994), o Sistema da Qualidade é a “estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade”.

Assim sendo, a adoção, por parte das unidades do Exército Brasileiro, da documentação do sistema da qualidade é considerada importante instrumento na promoção da melhoria contínua. Esta documentação, materialização do sistema da qualidade (Moura, 1997), serve como pilar para o desenvolvimento do próprio sistema. Embora o manual só preveja a adoção dos procedimentos, é interessante que as unidades adotem também todo o conjunto de documentos.

A documentação básica de um sistema da qualidade compõe-se de (Maranhão, 1994):

- Manual da Qualidade;
- procedimentos;
- instruções; e
- registros.

Pode-se fazer a classificação dos documentos em duas categorias: os normativos e os comprobatórios. “Normativos são aqueles que definem como as atividades serão executadas” (Maranhão, 1994), já os comprobatórios “são aqueles que registram

efetivamente o resultado da aplicação dos normativos, ou seja, comprovam a qualidade praticada” (Maranhão, 1994). Dos documentos apresentados acima, somente os registros são documentos comprobatórios.

O manual da qualidade é um documento de nível estratégico na organização. Ele “descreve todo o sistema da qualidade permitindo o conhecimento de como está organizada e funciona a empresa [organização]” (Moura, 1997). O manual deve dizer o que a organização “se propõe a fazer quanto à qualidade” (Maranhão, 1994). Ele é o guia que determina quais são as políticas da organização quanto à qualidade.

Normalmente, os sistemas da qualidade têm como referência o conjunto das normas ISO 9000. Entretanto, não é mandatório que estas normas sejam seguidas. O Exército possui critérios que são utilizados na avaliação da gestão pela qualidade total (Capítulo sete); desta forma, estes critérios devem servir de base para a elaboração do manual da qualidade.

Os procedimentos, documentos de nível tático, são decorrência do manual. Eles “descrevem como são executados os processos, orientando a ação das pessoas” (Moura, 1997), detalhando “cada uma dos requisitos do manual, mostrando como a empresa [organização] executa suas atividades para obter a qualidade desejada” (Maranhão, 1994).

O manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997) apresenta o que chama de “procedimento operacional padrão” (POP). Todavia, mesmo apresentando-o como sendo necessário à manutenção da qualidade, não o apresenta como sendo decorrência de uma política unificada da qualidade. Não existe um manual da qualidade para tanto. Ainda mais, estes procedimentos já são de nível operacional, o que são chamados aqui de instruções. Neste caso, os processos não chegam a ser documentados, ficando somente em nível de elaboração de macrofluxos, sem uma maior normatização.

As instruções são os documentos de nível operacional da organização. Elas “detalham as atividades dos processos, apresentando orientações de como executar as atividades que constituem os processos” (Moura, 1997).

Apesar do que foi explanado acima, não há necessidade de serem elaboradas instruções para todos os procedimentos. Os mais simples podem dispensá-las. Entretanto, o documento utilizado pelo executante deverá fornecer a “orientação precisa para que o operador execute sua atividade de maneira adequada” (Maranhão, 1994).

Os documentos comprobatórios da qualidade são os registros da qualidade. Estes “contém os dados da execução dos processos e atividades, apontando os resultados obtidos que serão usados no controle das atividades” (Moura, 1997). Eles “funcionam como o histórico do que efetivamente foi realizado” (Maranhão, 1994). Ou seja, através destes documentos se extraem dados quanto à eficácia do sistema da qualidade e também oportunidades de melhoria.

Por fim, cabe ressaltar que todos estes documentos devem ser bem controlados e constantemente revisados e atualizados. Quando isto ocorre, eles são de grande ajuda na melhoria da qualidade, porém, do contrário, eles se tornam óbices para se alcançar a qualidade.

5 GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

5.1 Considerações Iniciais

Com a implantação do Programa “5S”, a organização já vive uma mudança cultural importante, que é o do funcionamento no ambiente da qualidade. Esta mudança inicial será fundamental para o próximo passo do Programa de Administração pela Qualidade Total no Exército Brasileiro, a Gestão pela Qualidade Total (GQT).

Será durante a implantação deste passo que se fará primordialmente necessária a aplicação dos Princípios da Qualidade Total, apresentados no Capítulo três. Isto porque será justamente nesta fase em que os referidos Princípios serão efetivamente aplicados na rotina diária.

Cabe agora, portanto, recordar cinco aspectos importantes relacionados aos Princípios da Qualidade Total, para um melhor entendimento do que se segue: (Gestão pela Qualidade Total, 1997)

- “A qualidade é baseada na persistência, continuidade e alinhamento de todos os envolvidos, buscando detectar os problemas e atuar sobre eles;
- É apoiada no trabalho em grupo, para permitir que elementos capacitados de qualquer nível possam auxiliar na solução de problemas, buscando a integração entre áreas de trabalho;
- É preciso ter a exata noção de que todos os desempenhos são suspeitos, podendo ser superados os limites atuais, buscando melhorar cada vez mais;
- A noção de garantia da qualidade, centrada em ações que combatam o desperdício, ou reduzam o trabalho desnecessário, eliminando erros, avarias,

atrasos e ineficiências as mais variadas, busca estabelecer padrões para satisfação das necessidades; e

- A noção de que delegar competência não é delegar responsabilidade e significa não perder poder, mas colocar o poder de decisão o mais próximo possível perto da ação”.

Como também já foi visto, a organização é um sistema, composto por vários processos. Assim, a Gestão pela Qualidade Total é feita com foco no processo e no controle dos seus resultados. No Capítulo três, o ciclo PDCA foi apresentado como instrumento para a geração do aperfeiçoamento contínuo. Na Gestão pela Qualidade Total ele também será amplamente utilizado, de forma a atender às principais atividades desta fase do PAQT.

Para se conseguir implantar a Gestão pela Qualidade Total e fazê-la funcionar dentro dos Princípios da Qualidade, são seguidos basicamente três passos:

- O Planejamento da Qualidade;
- A Manutenção da Qualidade; e
- A Melhoria da Qualidade.

Segundo Campos (1992) estes passos são, inclusive, considerados os objetivos da Qualidade, sempre com o foco nos desejos do cliente.

Ainda, apesar de se constituírem em três passos, estes não são estanques, havendo íntima ligação entre todos, sempre modificações em um refletem-se em mudanças nos outros. Ou seja, pode-se dizer que um só passo, composto de três partes.

Serão vistos agora estes três passos, conforme preconizado pelo Manual Gestão pela Qualidade Total: Uma Poderosa Arma nas Mãos do Comandante (1997), manual que serve de guia para a implantação da GQT nas OM do Exército Brasileiro.

5.2 Planejamento da Qualidade

Esta é a primeira atividade a ser desenvolvida para que a organização seja gerenciada pela Qualidade Total.

Segundo Juran (1993), “planejamento da qualidade é a atividade de desenvolver os produtos e processos necessários para atender às necessidades do cliente”.

Portanto, será o planejamento que definirá quais os objetivos (ou metas) a serem alcançados pela organização, com foco no atendimento das necessidades do cliente. Então, de acordo com os objetivos, também definirá quais os métodos a serem utilizados para a consecução daqueles, bem como estabelecerá padrões que possam comprovar tal consecução.

Outra finalidade importante do planejamento é o de esclarecer pontos obscuros nos processos da organização. Como observa Moura (1997), “muitas atividades são executadas de modo repetitivo, muitas outras deixam de ser executadas e a consequência óbvia é o aumento de custos, a perda de rapidez e o aumento dos conflitos internos”. O planejamento, ao definir os métodos a serem utilizados para o cumprimento das metas, também deve definir claramente como cada processo será feito, a fim de evitar que o exposto acima ocorra na organização.

Segundo o manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997), o planejamento deve enfocar os seguintes aspectos:

- qualidade;
- custo;
- atendimento;
- moral; e
- segurança.

O já apresentado ciclo PDCA é o método indicado pelo manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997) para ser feito o planejamento.

É prescrito que, após definida a meta, o planejamento deve ser feito “à luz do macrofluxo dos processos” (Gestão pela Qualidade Total, 1997).

O macrofluxo é uma visualização conjunta de todos os processos da organização, comportando todos os fornecedores, insumos, atividades, produtos e clientes. Por exemplo, uma seção de pessoal de uma organização pode ter o macrofluxo apresentado na figura 5.1 (Gestão pela Qualidade Total, 1997).

Após a montagem do macrofluxo, definem-se as atividades que devem ser desenvolvidas para que a meta seja atingida.

Para uma melhor compreensão das fases do planejamento, será seguida a seqüência que Juran (1993) apresenta para o planejamento, seguindo-se após, com o restante do giro do PDCA. Ei-la aqui:

- “Identificar quais são os clientes;
- determinar as necessidades desses clientes;
- traduzir essas necessidades na nossa linguagem;
- desenvolver características de produtos que possam responder de maneira ideal a essas necessidades;
- desenvolver um processo que seja capaz de produzir as características de produto de maneira ideal ;
- transferir o processo para as forças operacionais”.

5.2.1 Identificar quais são os clientes

A identificação dos clientes é facilmente realizada na visualização do macrofluxo, desde que este seja feito corretamente. Será esta identificação o ponto de partida para todo o planejamento.

As Organizações Militares têm que fazer esta identificação como um todo, ou seja, a organização em si, e cada repartição que a compõe, a fim de que o planejamento

seja o melhor possível. Por sua vez, é mais fácil que este processo seja ascendente, do nível repartição para organização.

5.2.2 Determinar as necessidades desses clientes

Neste ponto, o macrofluxo também é um bom começo para que estas necessidades sejam determinadas, já que, através dele, pode-se visualizar o produto que cada cliente demanda.

O mais importante, então, não é nem o produto em si, mas o que está relacionado a ele; pois dependendo da seção da organização, o produto já é padronizado ou com as suas especificações previstas, devido às peculiaridades das atividades militares.

Este “o que vem com ele” se traduz no tempo de fornecimento, ausência de defeitos, presteza no atendimento, entre outras características. Tais características devem ser pesquisadas junto aos clientes, para que possam ser tomadas as atitudes necessárias do próximo ponto.

5.2.3 Traduzir essas necessidades na nossa linguagem

Os clientes, em sua grande maioria, não conhecem a terminologia técnica, portanto, ao expressarem suas necessidades, muitas vezes o fazem de maneira vaga. Assim, cabe à organização traduzir o que o cliente deseja para a terminologia técnica, definindo claramente as necessidades e abrindo caminho para o atendimento das mesmas.

Por exemplo, suponhamos que seja identificada a necessidade de que os fornecedores da organização têm de serem informados se seus pagamentos “já foram para o banco ou não”. O que na verdade eles desejam é que sejam informados quando a relação externa das ordens bancárias emitidas pela organização for entregue ao banco, liberando seus pagamentos.

Apesar de simples, este exemplo mostra a importância da tradução para a linguagem da organização, evitando ambigüidades.

5.2.4 Desenvolver características de produtos que possam responder de maneira ideal a essas necessidades

Como já foi apresentado anteriormente, no âmbito da organização, há muito pouco o que se pode mudar no que se refere às características do produto. Isto ocorre porque as organizações militares estão sujeitas a uma série de particularidades que já padronizam a grande maioria dos produtos. Então, o que deve ser buscado é o desenvolvimento de novos recursos que incrementem o produto, buscando sempre atender às necessidades dos clientes.

Voltando ao exemplo do item anterior, por exemplo, poderia ser criado um sistema para informar aos fornecedores quando seus pagamentos fossem efetuados.

5.2.5 Desenvolver um processo que seja capaz de produzir as características de produto de maneira ideal

Este é o próximo ponto após o desenvolvimento do produto. Será este, pois, que permitirá que as necessidades identificadas dos clientes sejam satisfeitas.

Voltando ao exemplo apresentado anteriormente, pode-se ser montado o processo em que, a cada pagamento, o setor financeiro repasse as informações aos respectivos setores encarregados da contratação, para que estes avisem aos seus contratados do evento ocorrido.

Cabe a observação de que o custo deste processo deve ser equacionado de forma que seja menor que o valor que agrega ao produto.

5.2.6 Transferir o processo para as forças operacionais

Esta transferência se dá através do treinamento e repasse de informações aos executantes e, partir de então, estaremos dando mais um passo no ciclo PDCA, o de execução.

Voltando ao exemplo, após definido o processo, os integrantes do setor financeiro e dos setores responsáveis por contratações treinariam como se daria o fluxo das informações sobre os pagamentos aos fornecedores.

Como apresentado no item acima, o executar do ciclo PDCA é concretizado com esta transferência, com a execução do planejado.

Simultaneamente à execução, é realizada a verificação, ou seja, o acompanhamento se a execução do planejamento está sendo corretamente efetuada. Para tal, é necessário que sejam estabelecidos itens de verificação.

Por exemplo, no caso dos pagamentos aos fornecedores, deveria-se levantar quantos fornecedores deixam de ser avisados quanto aos seus pagamentos.

Encerrando o giro do ciclo, atuar significa agir no sentido de se corrigir os desvios.

O giro do ciclo PDCA, então, seria reiniciado, com a revisão e aperfeiçoamento do planejamento. Este novo giro, no entanto, será abordado posteriormente, no item melhoria da qualidade.

O que será claramente percebido é que, na essência, como já foi apresentado, a Gestão pela Qualidade é como um grande ciclo PDCA, com seus giros contínuos, sempre mantendo e aperfeiçoando a qualidade.

Campos (1998) apresenta o melhoramento contínuo como sendo a conjugação entre a manutenção e a melhoria da qualidade, o que vem de encontro ao citado anteriormente. É claro que ele não cita o planejamento pois este é condição *sine qua non* para que tudo ocorra.

5.3 Manutenção da Qualidade

A Manutenção da Qualidade, ou garantia da Qualidade, ou ainda Controle da Qualidade, é a seqüência do Planejamento da Qualidade. Enquanto neste se desenvolve o que vai propiciar o atendimento às necessidades do cliente, naquela são executadas as atividades que asseguram o atendimento.

Em linhas gerais, será a manutenção da qualidade que vai conduzir as atividades de modo que sejam (Juran, 1993):

- Atingidas as metas estabelecidas;
- Detectados os afastamentos dos níveis planejados de desempenho; e
- Restituído o desempenho aos níveis planejados.

Como todo o processo, a manutenção da qualidade também é feita via PDCA, mas este sofre uma pequena modificação.

5.3.1 A Padronização

No caso da manutenção da qualidade, o P (planejar) do ciclo PDCA se transforma em S (*standard* – padrão). Isto ocorre porque as metas já foram planejadas durante o planejamento da qualidade, sendo, então, os padrões os “planos” para que as metas sejam alcançadas (Campos, 1998).

Os padrões, segundo Campos (1998), constituem-se no primeiro dos fatores básicos da manutenção da qualidade. Eles devem ter as seguintes características (Gestão pela Qualidade Total, 1997):

- “Elaborado em linguagem simples;
- expressando a realidade das atividades;
- sucinto e conciso, sem perder a abrangência necessária;
- desdobrado em várias instruções de trabalho, sempre que for aconselhável para detalhar alguma atividade;
- utilizar terminologia conhecida, evitando-se jargão;
- organizado de forma lógica;
- ter ‘um dono’ ou responsável por sua atualização;
- prever os resultados esperados da atividade;
- ter um formato específico na OM e ser aprovado pelo escalão imediatamente superior a quem elaborar o padrão; e

- pessoal treinado na sua execução ou treinamento do pessoal para a sua execução”.

Um ponto de fundamental importância é que o padrão, apesar de ter que ser aprovado pelo escalão superior, ele deve ser elaborado pelo indivíduo que executa as atividades diariamente.

Já foi apresentado o que padronizar, quem padronizar, quais as características dos padrões. Mas, como padronizar?

Campos (1998) apresenta esta padronização em três etapas: na elaboração do fluxograma dos processos, na definição das tarefas prioritárias a serem padronizadas e na elaboração dos POP (procedimento operacional padrão).

Através da elaboração do fluxograma tem-se a visualização completa dos processos, sendo então, possível de verificação, as atividades que os compõem, bem como os envolvidos nestas atividades. Após a elaboração do mesmo é interessante que sejam respondidas às seguintes questões (Campos, 1998):

- “Este processo é necessário?
- Cada etapa do processo é necessária?
- É possível simplificar?
- É possível adotar novas tecnologias no todo ou em parte?”

Após respondidas estas questões, passa-se para a próxima etapa: a definição das tarefas prioritárias.

O manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997) prevê que a padronização deve se dar em duas prioridades. Na primeira, deve-se padronizar o que se refere à legislação e regulamentos do Exército. Na segunda, o restante das atividades.

Mesmo dentro destas duas prioridades para a padronização, deverão ser alvo de maior atenção os processos que afetam mais fortemente a qualidade do produto, ou que são alvos de reclamações por parte dos usuários, ou que podem possibilitar a

ocorrência de acidentes, ou ainda, nos quais ocorrem “problemas” na visão dos envolvidos em sua execução.

A elaboração dos procedimentos operacionais padrão (POP), conforme já foi apresentado, deve ser feito pelo executante das atividades. Será o POP quem possibilitará que a execução das tarefas apresente resultados desejados. Simplificando, o POP nada mais é que os passos que devem ser tomados na execução de cada atividade (O POP, bem como os outros documentos de um sistema da qualidade serão abordados no item 5.5, documentação do sistema da qualidade).

Após toda esta série de procedimentos, já se pode passar para o próximo passo do ciclo, a execução.

5.3.2 A Execução

A execução das atividades, o segundo passo no giro do ciclo PDCA, é quando se aplica o previsto nos POP.

Caso o militar seja novo na unidade, o mesmo deverá receber o treinamento necessário para a execução dos POP que se referirem a ele. Com o passar do tempo, obviamente, este indivíduo estará apto a não apenas executar as tarefas previstas, mas também aperfeiçoar os procedimentos (isso se dá ao se executar um novo giro no PDCA).

Aos demais integrantes da organização, que participaram da elaboração dos POP, caberá o cumprimento dos mesmos, a fim de que ganhem confiança e bem estar no desempenho das atividades.

O Manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997) prescreve que os militares em função de supervisão operacional devem verificar o cumprimento dos POP, além de conduzirem o diagnóstico dos militares que possuem Procedimento Operacional Padrão pelo período de seis meses iniciais.

Este diagnóstico constitui-se de uma verificação da execução das atividades previstas no POP, no que se refere às dificuldades, riscos de acidentes, treinamento no POP e sugestões de mudanças.

Ainda que essa supervisão seja exercida, o mais adequado é que os militares que possuem POP sejam treinados a ponto deles próprios já efetuarem estes diagnósticos, além de poderem apresentar sugestões de mudanças. E estas atividades devem existir sempre, não só apenas nos primeiros seis meses de utilização do procedimento, a fim de que seja efetivamente posta em prática o princípio de melhoria contínua da Qualidade Total.

5.3.3 A Verificação

Este próximo passo no giro do PDCA é executado praticamente ao mesmo tempo que a execução.

A primeira providência a ser tomada é a determinação do que deve ser verificado, dos itens de controle. Estes deverão ser quantificáveis e, obviamente, serão decorrência dos padrões previstos a serem alcançados.

Assim como são estabelecidas prioridades para a padronização, também assim se procede quanto ao estabelecimento de itens de controle. Conforme prevê o manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997) o controle prioritariamente deve ser exercido nas atividades que envolvam os clientes externos e, internamente, em tudo o que pode gerar economia de recursos e melhor formação do pessoal.

Juran (1993) apresenta as idéias de sensor, árbitro e atuador. O sensor, no processo, tem a função de avaliar o desempenho, comunicando a avaliação ao árbitro. Este, comparando o desempenho com as metas estabelecidas, detecta os desvios. Por fim, o atuador entra em campo para corrigir os desvios.

Na organização, todos que estiverem aptos para tal deverão atuar tanto quanto sensores quanto como árbitros (o papel de atuador será visto no próximo item).

Entretanto, a cultura militar, ainda muito presa ao sistema de recompensas e punições, pode inibir seus integrantes quanto a este relatório. Para se evitar isso, deve-se durante todo o tempo, inculcar na mente de todos que o Sistema da Qualidade busca sempre o aperfeiçoamento contínuo, em que não se buscam culpados pelos erros ocorridos, mas sim, formas de corrigi-los e evitá-los.

5.3.4 A Atuação

Após a detecção dos desvios, há a necessidade de atuação para que os mesmos sejam corrigidos. Esta correção se dá com a atuação no sintoma que aponta para o desvio. Ou seja, basicamente na substituição de componentes que apresentem problemas.

Além da correção, há a necessidade da prevenção. Esta pode ser feita, por exemplo, mediante o treinamento dos envolvidos no POP.

Ou ainda, pode-se verificar que a necessidade de mudança no POP, o qual deverá ser feito mediante o novo giro do ciclo PDCA.

5.4 Melhoria da Qualidade

Valendo-se do princípio do aperfeiçoamento contínuo apresentado no Capítulo três, chega-se ao terceiro passo para a implantação da Gestão Pela Qualidade Total, a Melhoria da Qualidade.

Tanto Campos (1998) quanto Juran (1993) apresentam a Melhoria da Qualidade como sendo a seqüência natural do planejamento e manutenção da qualidade. Sendo que esta seqüência nunca termina, pois a melhoria tornar-se-á um novo planejamento que terá sua qualidade garantida que, por sua vez, será objeto de novas melhorias.

Para que se possa implementar melhorias, o gerenciamento deve ser feito de tal forma que haja o ambiente adequado que proporcione esta implementação. De

maneira geral, os militares em função gerencial devem (Gestão pela Qualidade Total, 1997):

- “Acabar o que o seu antecessor deixou para ele;
- tomar iniciativa própria; e
- estabelecer trabalho estratégico de base para o seu sucessor”.

Mas quem são os militares em função gerencial? Todos. Apesar de classicamente serem considerados como em função gerencial aqueles militares quais sejam encarregados das diversas seções das unidades, deve ser transmitido a todos os militares que eles são responsáveis pelas suas atividades e que devem agir como se “comandantes” fossem. Desta forma, o engajamento nas atividades tende a ser maior, criando o já citado ambiente propício para a melhoria.

Um outro aspecto importante a ser ressaltado é o estabelecimento de “trabalho estratégico de base para o seu sucessor” (Gestão pela Qualidade Total, 1997). Devido ao alto índice de *turn over* encontrado nas organizações militares, graças à transferências e incorporações para o serviço militar, há uma sucessão enorme de pessoas nos diversos cargos das unidades. Assim, este trabalho estratégico possibilita que as atividades possam, pelo menos, manter-se em seus atuais níveis.

5.4.1 A Gerência para Melhoria

Sabe-se que no Planejamento da Qualidade são traçadas as metas de Qualidade pretendidas. Seguindo a mesma lógica, para a Melhoria da Qualidade, são traçadas metas de melhoria que serão atingidas mediante o cumprimento de adequados planos de ação. Segundo Campos (1998) é no estabelecimento destes planos de ação que reside o “segredo do bom gerenciamento”.

As melhorias são necessárias para que a organização mantenha-se permanentemente em condições de satisfazer as necessidades de seus clientes. Juran (1993) apresenta que as melhorias ocorrem principalmente para três finalidades:

- Desenvolvimento de um novo produto;
- adoção de nova tecnologia; e
- revisão dos processos para a redução dos erros.

Especificamente no caso das unidades do Exército, verifica-se que a última finalidade é a mais freqüente. Sendo que a segunda ainda se encontra na escala do recebimento de novos materiais e equipamentos de tecnologia mais avançada. Já o desenvolvimento de novos produtos é verificada quase que exclusivamente nos centros de pesquisa do Exército Brasileiro.

5.4.2 Método para a Implementação de Melhorias

O manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997) descreve um método para implementação de melhorias que considera apenas a resolução de problemas como fato gerador das melhorias. Normalmente este é o mais freqüente motivo para que sejam buscadas melhorias. Entretanto, ainda existem os dois outros fatores apresentados no item anterior, bem como, mesmo no caso da resolução de problemas, a sugestão de melhoria pode surgir com vistas a evitar um possível problema. Em qualquer caso, a utilização de ferramentas como o macrofluxo de processos e o diagrama de causa e efeito são úteis na implementação de melhorias.

Apesar do método apresentado no manual já ser bem completo quanto as etapas para a implementação de melhorias, devido ao exposto acima, serão representadas agora, na figura 5.2 (Moura, 1997), as etapas para a implementação de melhorias com a nomenclatura definida por Moura (1997), bem como, a seguir, as mesmas serão explicadas:

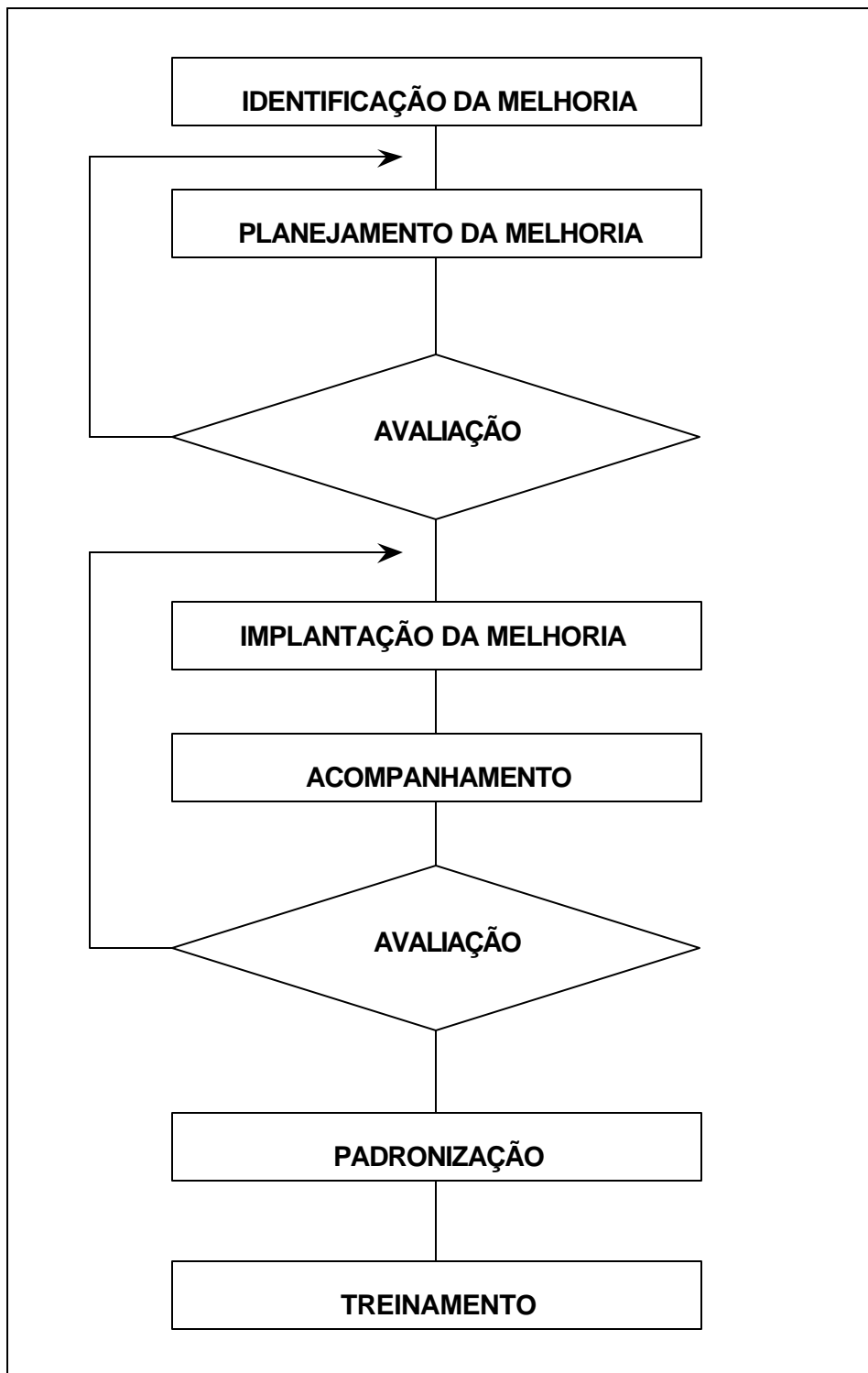


Figura 5.2 Método para Implementação de Melhorias (Moura, 1997).

- Identificação de Melhoria → “Como objetivo da empresa ou por sugestão dos colaboradores”; quer seja para a resolução de problemas ou para outras das finalidades apresentadas. Todos os militares devem ser incentivados a colaborar, apresentando sugestões.
- Planejamento da Melhoria → “Formação de grupo interfuncional para a análise do desempenho atual das metas propostas e de como implementar a melhoria gerando um plano”. Este grupo deverá ser formado, a princípio, pelos militares das seções afetas à implementação e afetadas pela mesma.
- Avaliação → “O plano é avaliado pela gerência e/ou direção fazendo a sua aprovação ou então sugerindo alterações”. Durante esta avaliação deve-se solicitar o parecer dos militares diretamente envolvidos no planejamento e na implementação da melhoria.
- Implementação da Melhoria → “Alteração do processo visando implementar a melhoria planejada”. Esta implementação, inicialmente, funciona como um teste, a fim de se verificar a eficácia da mesma. Mesmo assim, ela requer um mínimo de treinamento para aqueles que a executarão.
- Acompanhamento → “Registros e análise dos resultados obtidos”. Esta análise deve ser feita à luz dos objetivos propostos pela implementação da melhoria.
- Avaliação → “Conforme os resultados obtidos no acompanhamento, a melhoria pode ser novamente implementada”. Por novamente implementada, entende-se a adoção da mesma.
- Padronização → “Se aprovada a melhoria, são alterados os padrões contendo o novo procedimento”. Os documentos contendo os padrões antigos deverão ser inutilizados, a fim de que seja evitadas as suas utilizações.
- Treinamento → “As pessoas envolvidas com o processo são treinadas usando os padrões estabelecidos”. Este treinamento deve ser bem feito, a fim de que

não ocorram distorções nos futuros resultados. Além do mais, caso os envolvidos estejam desde o início participando do desenvolvimento e implementação da melhoria, esta etapa será facilitada.

Por fim, cabe lembrar que os mesmos procedimentos implementados como melhorias deverão ser alvo constante de aperfeiçoamentos, sempre.

5.4.3 Técnicas Auxiliares

A seguir, como encerramento deste tópico (melhoria da qualidade) serão apresentados algumas técnicas e procedimentos que devem ser adotados pelas unidades, com vistas a auxiliar nas tarefas de identificação, planejamento e implementação de melhorias (Moura, 1997). São elas:

- Monitoramento;
- *Benchmarking*;
- Gestão do Conhecimento;
- Inovação Tecnológica;
- Atuação integrada; e
- Gestão da Vida.

O Monitoramento refere-se ao ambiente, ao levantamento de informações a respeito de tendências e mudanças que dizem respeito à organização. Com isso, a organização pode rapidamente adaptar-se as mudanças que se fizerem necessárias.

O *Benchmarking* é a comparação das práticas da organização com as “melhores práticas” adotadas. No caso do Exército Brasileiro, esta deve ser preferencialmente feita com outros órgãos públicos, inclusive das outras Forças Armadas, mas não só com o estudo e cópia das práticas, como também intercâmbio de experiências entre os órgãos.

Sabe-se que o conhecimento é um ativo de altíssimo valor para as organizações. A sua gestão se resume em possibilitar o acréscimo de conhecimento por parte dos

colaboradores, dando aos mesmos oportunidades de realização de cursos, mesmo que estes não sejam ligados diretamente às atividades da organização. Pois mantém-se elevada a capacidade de absorção de novos conhecimentos por parte dos colaboradores.

A Inovação Tecnológica “se constitui como uma estratégia de negócio em que a empresa faz uso de conhecimento adquirido ou mesmo criado por ela para o desenvolvimento de novos produtos [processos] que serão oferecidos ao mercado” (Moura, 1997). O desenvolvimento de novos processos, peculiarmente nas unidades do Exército, é o alvo mais comum da inovação tecnológica, haja vista que o produto muitas vezes já é padronizado ou determinado por lei.

No Capítulo três foi citado como o desempenho do fornecedor reflete no desempenho da organização. Portanto, cabe à organização a disseminação da idéia de que todos participam da mesma cadeia (Fornecedor – Organização – Cliente). Assim, todas as empresas que participam desta cadeia passam a atuar de forma integrada, quer seja pela cooperação, com a troca de experiências, quer seja formação de parcerias, ou ainda, com as organizações auxiliando no desenvolvimento dos seus fornecedores.

A despeito das restrições impostas por lei no que diz respeito à contratações nos órgãos públicos, as unidades do Exército têm que buscar por em prática o exposto acima. Já no caso das parcerias e cooperação, conforme já apresentado, o intercâmbio com outros órgãos públicos é um bom caminho a ser percorrido.

As organizações são basicamente compostas por pessoas. Os usuários também são as pessoas. Desta forma, todas as atividades da empresa têm impacto quer seja nos seus integrantes, quer seja no meio ambiente, afetando a qualidade de vida de todos. A Gestão da Vida “integra a GQT com as condições de trabalho, segurança e saúde das pessoas na empresa, com a Gestão Ambiental e a preservação do meio

ambiente” (Moura, 1997). O objetivo maior desta gestão, que deve ser adotada pelas organizações, é a melhoria da qualidade de vida dos integrantes da empresa.

5.5 Documentação do Sistema da Qualidade

Até agora foram apresentados aspectos quanto ao Planejamento, Manutenção e Melhoria da Qualidade. Entretanto, conforme já exposto, estas ações só podem ser bem executadas se respeitados alguns princípios básicos da Qualidade. Dentro destes princípios, a adoção de um Sistema da Qualidade proporciona os requisitos necessários para suas práticas.

Conforme a norma ISO 8402 (1994), o Sistema da Qualidade é a “estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade”.

Assim sendo, a adoção, por parte das unidades do Exército Brasileiro, da documentação do sistema da qualidade é considerada importante instrumento na promoção da melhoria contínua. Esta documentação, materialização do sistema da qualidade (Moura, 1997), serve como pilar para o desenvolvimento do próprio sistema. Embora o manual só preveja a adoção dos procedimentos, é interessante que as unidades adotem também todo o conjunto de documentos.

A documentação básica de um sistema da qualidade compõe-se de (Maranhão, 1994):

- Manual da Qualidade;
- procedimentos;
- instruções; e
- registros.

Pode-se fazer a classificação dos documentos em duas categorias: os normativos e os comprobatórios. “Normativos são aqueles que definem como as atividades serão executadas” (Maranhão, 1994), já os comprobatórios “são aqueles que registram

efetivamente o resultado da aplicação dos normativos, ou seja, comprovam a qualidade praticada” (Maranhão, 1994). Dos documentos apresentados acima, somente os registros são documentos comprobatórios.

O manual da qualidade é um documento de nível estratégico na organização. Ele “descreve todo o sistema da qualidade permitindo o conhecimento de como está organizada e funciona a empresa [organização]” (Moura, 1997). O manual deve dizer o que a organização “se propõe a fazer quanto à qualidade” (Maranhão, 1994). Ele é o guia que determina quais são as políticas da organização quanto à qualidade.

Normalmente, os sistemas da qualidade têm como referência o conjunto das normas ISO 9000. Entretanto, não é mandatório que estas normas sejam seguidas. O Exército possui critérios que são utilizados na avaliação da gestão pela qualidade total (Capítulo sete); desta forma, estes critérios devem servir de base para a elaboração do manual da qualidade.

Os procedimentos, documentos de nível tático, são decorrência do manual. Eles “descrevem como são executados os processos, orientando a ação das pessoas” (Moura, 1997), detalhando “cada uma dos requisitos do manual, mostrando como a empresa [organização] executa suas atividades para obter a qualidade desejada” (Maranhão, 1994).

O manual (Gestão pela Qualidade Total, 1997) apresenta o que chama de “procedimento operacional padrão” (POP). Todavia, mesmo apresentando-o como sendo necessário à manutenção da qualidade, não o apresenta como sendo decorrência de uma política unificada da qualidade. Não existe um manual da qualidade para tanto. Ainda mais, estes procedimentos já são de nível operacional, o que são chamados aqui de instruções. Neste caso, os processos não chegam a ser documentados, ficando somente em nível de elaboração de macrofluxos, sem uma maior normatização.

As instruções são os documentos de nível operacional da organização. Elas “detalham as atividades dos processos, apresentando orientações de como executar as atividades que constituem os processos” (Moura, 1997).

Apesar do que foi explanado acima, não há necessidade de serem elaboradas instruções para todos os procedimentos. Os mais simples podem dispensá-las. Entretanto, o documento utilizado pelo executante deverá fornecer a “orientação precisa para que o operador execute sua atividade de maneira adequada” (Maranhão, 1994).

Os documentos comprobatórios da qualidade são os registros da qualidade. Estes “contém os dados da execução dos processos e atividades, apontando os resultados obtidos que serão usados no controle das atividades” (Moura, 1997). Eles “funcionam como o histórico do que efetivamente foi realizado” (Maranhão, 1994). Ou seja, através destes documentos se extraem dados quanto à eficácia do sistema da qualidade e também oportunidades de melhoria.

Por fim, cabe ressaltar que todos estes documentos devem ser bem controlados e constantemente revisados e atualizados. Quando isto ocorre, eles são de grande ajuda na melhoria da qualidade, porém, do contrário, eles se tornam óbices para se alcançar a qualidade.

6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

6.1 Considerações Iniciais

Após a implantação da Gestão pela Qualidade Total na Unidade, o próximo passo previsto no Programa de Administração pela Qualidade Total do Exército Brasileiro é a confecção do Planejamento Estratégico Organizacional pelas Unidades.

A Estratégia Organizacional, no Exército, resume-se na “arte de preparar e aplicar os meios disponíveis na Organização Militar, para atendimento dos objetivos fixados pela Política Militar Terrestre (SIPLEX-3)” (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998).

O Planejamento Estratégico pode ser definido como um “processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa [organização] com o seu ambiente” (Oliveira, 1998).

De posse destes conceitos apresentados, já se pode delinear a primeira caracterização peculiar do Planejamento Estratégico quando aplicado às Unidades do Exército Brasileiro. Nestas, o Planejamento Estratégico é decorrência da Política Militar Terrestre, que poderia ser chamada de “Planejamento Estratégico do Exército”.

Ao contrário do que possa parecer à primeira vista, o Planejamento Estratégico e a Gestão pela Qualidade Total são mais afins que distintos. Nesta gestão, foi apresentado o ciclo PDCA como instrumento gerencial de controle de processo. O PDCA, conforme foi apresentado, possibilita à organização manter em aperfeiçoamento contínuo os seus processos. Considerando que o planejamento estratégico tem como objetivo “obter um nível de otimização na relação da empresa

[organização] com o seu ambiente” (Oliveira, 1998), vale a afirmação de que seria como se fosse aplicado o PDCA à organização como um todo, sendo ele, neste caso, não um instrumento para aperfeiçoamento dos processos, mas sim, do sistema inteiro.

Neste caso, o aperfeiçoamento seria elevar o desempenho da organização como um todo do nível atual para um nível futuro desejado. Doherty e Howard (1994) apresentam que “mover uma organização de um nível de performance para outro requer uma definição diferente do futuro e como realizá-lo”. Assim, se encerra, então, a discussão acerca da importância do planejamento estratégico, sua ligação e aplicabilidade em conjunto com a GQT.

6.2 Metodologia Adotada no Planejamento Estratégico Organizacional

Ao contrário das empresas privadas, o Exército não tem concorrentes, não disputa mercados, tampouco tem a obrigação de apresentar resultado contábil positivo (lucro) ao final de cada exercício. Com isso, a sua sobrevivência não está ligada a aspectos financeiros, mas sim, exclusivamente na sua capacidade em atender às necessidades da nação. Ou seja, em cumprir o seu papel constitucional da melhor forma possível.

Assim sendo, conforme será apresentado, notam-se certas diferenças no que tange ao planejamento estratégico e sua metodologia quanto à utilizada pela iniciativa privada.

No Exército Brasileiro, em linhas gerais, o planejamento estratégico é feito da seguinte forma c:

- “identificação da missão e objetivos da OM [Organização Militar]; e
- identificação dos fatores críticos de sucesso”.

Após estas identificações, segue-se ao delineamento do(a) (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998):

- “processo de desenvolvimento da estratégia;
- processo de desdobramento da estratégia;

- estratégia e planos da organização; e
- planos relativos à gestão de pessoal”.

Em linhas gerais, a figura 6.1 (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998) representa esta metodologia.

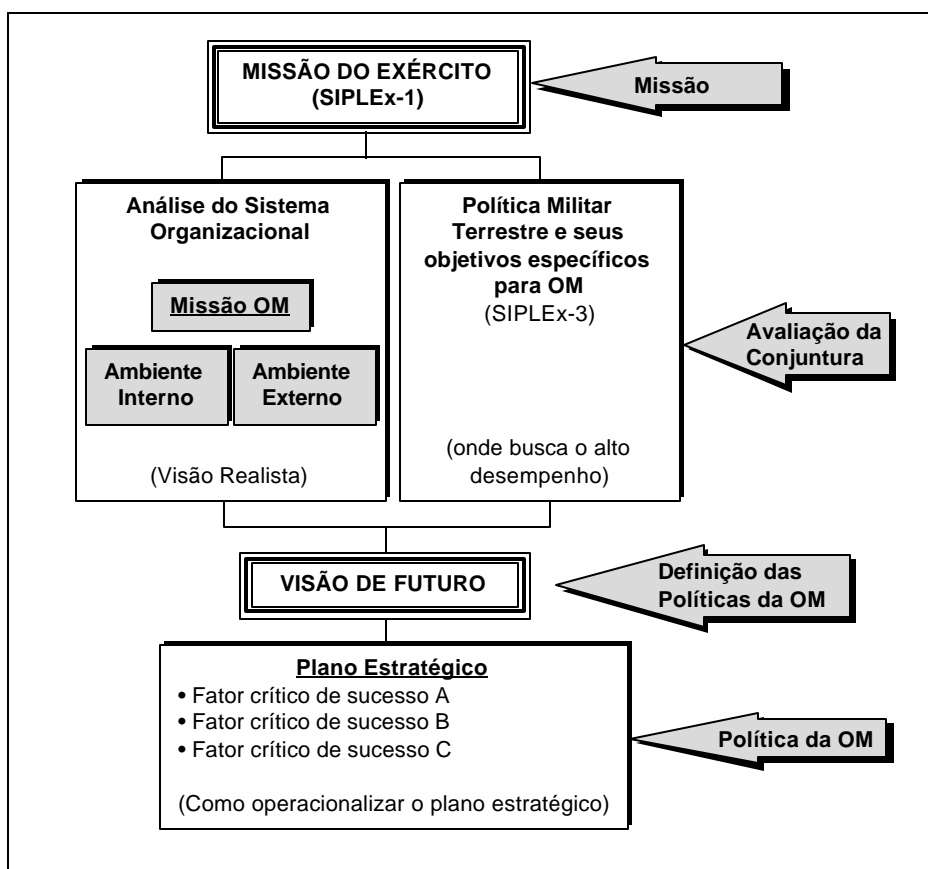


Figura 6.1 Metodologia para a elaboração do Planejamento Estratégico (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998).

Serão vistos agora cada um dos tópicos apresentados acima, para melhor compreensão de como isso se dá na prática.

Antes, porém, cabe ressaltarmos a observação feita por Ansoff *et al* (1981) acerca do planejamento estratégico: “a resultante do planejamento estratégico é apenas um conjunto de planos e intenções. Por si mesmo, o planejamento estratégico não produz ações, nem mudanças visíveis na empresa. Para efetuar as mudanças a empresa

necessita de aptidões adequadas: administradores treinados e motivados, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos”.

Ou seja, não adianta se ter o planejamento estratégico ótimo se a administração da organização não proporcionar o citado acima. Desta forma, a Gestão pela Qualidade Total vem preencher esta necessidade, abrindo caminho para as mudanças necessárias.

6.3 Identificação da Missão e Objetivos da Organização Militar

A organização militar, por ser parte integrante da instituição que é o Exército Brasileiro, deve iniciar este trabalho de identificação através do conhecimento sobre a missão do Exército e os seus objetivos.

A Missão pode tanto ser obtida na Constituição quanto no SIPLEx-1 (Sistema de Planejamento do Exército – 1). Os objetivos, por sua vez, encontram-se atualmente definidos pelo SIPLEx-3 (Sistema de Planejamento do Exército – 3), já comentado anteriormente.

De posse destas informações, cabe, em primeiro lugar, a definição da missão da unidade para que, então, sejam definidos os objetivos.

6.3.1 A Missão da Organização Militar

Segundo Oliveira (1998) “missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa” e o seu estabelecimento (Oliveira, 1998) “tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões como:

- Qual a razão de ser de nossa empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- Quais são os tipos de atividade em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?”

Adaptando estas três perguntas ao ambiente das Organizações Militares, temos:

- Qual a razão de ser de nossa Unidade?
- Qual a natureza das atividades desempenhadas pela Unidade?
- Quais os tipos de atividade a Unidade deve concentrar seus esforços no futuro, de modo a contribuir para a consecução dos objetivos do Exército?

A resposta a estas questões por parte do Comando da Unidade provocará a seguinte situação (Oliveira, 1998):

- “a definição das áreas de atuação prioritárias em que devem ser aplicados os recursos disponíveis [fatores críticos de sucesso]; e
- o consenso de uma opinião de que os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem sucedidos”.

A importância da correta definição da missão da OM reside no fato de que ela é quem servirá de guia para as atividades da Unidade. Ainda mais, será a missão que “determinará os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica relevante” (Oliveira, 1998). Para tanto, os critérios adotados para a elaboração da missão devem ser (Oliveira, 1998):

- “suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o comportamento da empresa;
- mais focalizados no sentido da satisfação das necessidades do cliente, do que nas características do produto fabricado;
- capazes de refletir as habilidades essenciais da empresa;
- compreensíveis;
- realistas;
- flexíveis; e
- motivadores”.

É importante que todos na Unidade, desde o soldado mais moderno até o comandante, saibam de cor qual é a missão da OM. Para tanto, a definição da missão,

ao contrário do exemplo apresentado no manual, não pode ser longa a ponto de prejudicar a sua assimilação por parte dos integrantes da Unidade.

Tendo sido definida a missão da Unidade, passa-se para a próxima fase, a de definição dos objetivos da mesma.

6.3.2 Os Objetivos da Organização Militar

“Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir” (Oliveira, 1998). Os objetivos da organização também podem ser chamados de visão de futuro.

Em linhas gerais, as finalidades das organizações são servidas pelos objetivos quando (Oliveira, 1998):

- “fornecem às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa [organização];
- dão consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes administradores;
- estimulam o empenho e a realização baseada em resultados esperados; e
- fornecem a base para as ações corretivas e o controle”.

O manual (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998) apresenta o exemplo da definição dos objetivos de uma OM imaginária. Este é o exemplo apresentado como a visão de futuro: “atingir no ano A + 3 a condição de **melhor unidade** de combate do Exército Brasileiro” [grifo nosso].

A despeito do objetivo desenvolvimento que se segue, cabe ressaltar, conforme observa Oliveira (1998), que os objetivos, ou visão, devem sempre que possível ser expressos de forma quantitativa. Por exemplo, neste caso, o que vem a ser “melhor unidade”? Qual(is) o(s) critério(s) que a define(m) como tal? Esta é uma preocupação que, apesar de aparentemente simples, pode causar danos à execução do planejamento.

Cabe ainda uma observação no que se refere a esta definição de visão. Para atingi-la, o manual preconiza a divisão do enfoque em “desempenho operacional, desempenho da qualidade e desempenho centrado no usuário”. Apesar desta divisão facilitar os trabalhos, ela entra em choque com o preconizado pelos Princípios da Qualidade Total (capítulo três). Pois, pelos princípios, a qualidade é atingida buscando-se satisfazer as necessidades dos usuários, ou seja, tendo-os como foco da ação. Assim, seria melhor mudar esta nomenclatura, a fim de que não possa eventualmente causar confusão. Por exemplo, poderia ser adotado desempenho de conformidade e desempenho no campo pessoal, ao invés de, respectivamente, desempenho da qualidade e desempenho centrado no usuário.

6.4 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso “são aspectos que, satisfatoriamente atendidos, garantem o bom desempenho da OM [Organização Militar]” (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998). Assim sendo, após determinados os objetivos da Unidade, esta identificação será de fundamental importância para o delineamento do planejamento. Pois será esta identificação que fará com que os objetivos da Organização Militar sejam transformados em metas específicas.

A correta identificação destes fatores permite (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998):

- “determinar os pontos nos quais a atenção gerencial deve ser focalizada;
- montar um sistema de informações, evitando-se ter dados em excesso e desnecessários que pouco contribuem para o sucesso da missão; e
- a definição das áreas e de suas prioridades que podem ser usadas como elementos de tomada de decisão e análise pelos escalões superior e subordinado”.

Um outro aspecto importante que deve ser considerado, em relação aos fatores críticos de sucesso, é que “os indicadores de desempenho devam ser resultados numéricos” (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998). Isso para que se possa ser feito o controle quanto aos objetivos estabelecidos, além de vir reforçar a observação feita acerca do exemplo de visão, apresentado no item 6.3.2.

6.5 Processo de Desenvolvimento da Estratégia

Após identificados os objetivos da OM, relacionando-os com os fatores críticos de sucesso, são elaborados os planos estratégicos, “capazes de gerar ações para a operacionalização dessa estratégia” (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998).

A estratégia é desenvolvida a partir do momento em que é feito o diagnóstico estratégico da organização. Este diagnóstico proporcionará uma orientação para “a contínua tomada de decisão ao longo do tempo”. (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998).

Este diagnóstico, em linhas gerais, é feito baseado na missão da OM. Desta forma, o diagnóstico (Oliveira, 1998) “apresenta algumas premissas básicas, a saber:

- deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa [organização];
- este ambiente proporcionará à empresa [organização] oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- para enfrentar esta situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e dos pontos fracos; e
- este processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico”.

Ressalta-se o último tópico, pois de nada adianta uma análise impecável se esta não for feita de modo contínuo, tampouco se não for integrado com toda a organização nem feito sistematicamente, ou seja, seguindo procedimentos predeterminados.

Cabe agora uma rápida abordagem sobre pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, haja vista que o manual não detalha com maior clareza o que vem a ser cada conceito, podendo esta omissão prejudicar o correto desenvolvimento da estratégia. Estes conceitos são os seguintes (Oliveira, 1998):

- “pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa [organização], em relação ao seu ambiente;
- pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las; e
- ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

Portanto, por não serem controláveis, as oportunidades e ameaças representam preocupação maior para a organização. Mas, de nada adianta identificá-las se a organização não se preparar para ou aproveitar as oportunidades ou se precaver quanto às ameaças.

Quanto às ameaças cabe a observação adicional de que deve ser feito um estudo no sentido de se verificar se esta pode ser evitada mediante alguma ação preventiva da unidade ou não. Caso a resposta seja positiva, tal ação, ou conjunto de ações, devem ser tomadas.

6.6 Processo de Desdobramento da Estratégia

Após feito o diagnóstico da organização, é feito o desdobramento da estratégia. Ou seja, alinhada à Política Militar Terrestre (SIPLEX3), a organização vai definir seu plano estratégico e priorizar os planos de ação que devam ser adotados. Também é

neste desdobramento que “são definidos os principais indicadores e metas de desempenho para o monitoramento e alinhamento das ações às estratégias da OM” (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998).

No desdobramento, há a necessidade de se visualizar todas as dimensões que afetam o desempenho, que são as seguintes:

- qualidade;
- custo;
- atendimento;
- moral; e
- segurança.

Por qualidade, conforme definição apresentada no capítulo um, entende-se todas as características do produto final. No que se refere a custo, não se considera apenas o estritamente financeiro, mas também o custo decorrente, por exemplo, de uma instrução mal dada, que pode vir a ocasionar acidentes. O atendimento refere-se ao cumprimento de prazos, locais corretos de entrega, volumes corretos, entre outros. A moral se refere à satisfação dos militares. Por fim, a segurança diz respeito ao número de acidentes e às medidas adotadas para a prevenção dos mesmos.

Os planos de ação gerados neste desdobramento estão ainda em nível organizacional. Ou seja, em resumo, nesta fase a estratégia da organização é desdobrada em planos de ação para o curto e médio prazo. Estes planos de ação, por sua vez, referem-se a cada tipo de desempenho (apresentados no item 6.3.2) sendo colocados numa matriz onde a atividade é desdobrada pelas cinco dimensões apresentadas acima e cujas metas são estabelecidas. Também estas metas são desdobradas pelas cinco dimensões.

6.7 Estratégia e Planos da Organização

Neste ponto o que se busca “é o alinhamento e a consistência com o enfoque dado ao processo de desenvolvimento da estratégia. Também objetiva integrar o planejamento de gestão de pessoal [próximo tópico] com o planejamento estratégico da organização” (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998).

Neste ponto, partindo-se do desdobramento da estratégia, os planos de ação são elaborados para cada área da organização, de forma que se possa estabelecer (Prado Filho, 1998):

- “a missão, a visão e as metas de cada área considerada;
- os resultados a serem obtidos pela organização a médio e curto prazos, relacionando-os a cada área ou processo;
- um plano que contenha as atividades de gerenciamento dos processos organizacionais e os projetos de melhorias dos processos prioritários, no intuito de atingir as metas setoriais definindo ações, prazos, métodos, papéis e responsabilidades, e os sistemas de informação necessários;
- um cronograma de execução do plano elaborado;
- a previsão e a provisão dos recursos necessários objetivando a consecução do plano;
- o planejamento dos treinamentos das pessoas envolvidas com os projetos e as atividades de melhorias;
- um sistema de indicadores capaz de monitorar e acompanhar o processo de implementação das ações levantadas no plano; e
- os critérios de análise crítica de todo o processo de planejamento a fim de identificar possíveis falhas e incoerências”.

É importante frisar que este item tem ligação estreita com o anterior e com o próximo. No planejamento estratégico, as fases da metodologia aqui apresentadas não são estanques, mas sim, além de dependentes, são interligadas. Basta recordar o

que foi citado anteriormente, sobre o planejamento estratégico como um grande ciclo PDCA de toda a organização. Assim como as fases do PDCA são interligadas, a do planejamento estratégico também a são.

6.8 Planos Relativos à Gestão de Pessoal

Neste ponto, retornamos ao que foi citado por Ansoff et al (1981) no que tange ao planejamento estratégico: “Para efetuar as mudanças a empresa necessita de aptidões adequadas: **administradores treinados e motivados**, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos” [grifo nosso].

Esta sentença já encerra em si a importância do fator humano na organização. Moura (1997) completa ao afirmar que “a qualidade da empresa é feita pelas pessoas que nela atuam, constituindo-se em fator-chave de sucesso ter um quadro de colaboradores preparados e adequados para fazer a qualidade e o sucesso da empresa”.

Todavia, cabe ressaltarmos que “os administradores não podem motivar” (Archer, 1997). Isto porque a motivação “nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades” (Archer, 1997). Portanto, a organização que deseja ter seus colaboradores motivados precisa proporcionar o ambiente adequado para que as suas necessidades sejam satisfeitas.

Logo, os planos relativos à gestão de pessoal, que devem alinhar as pessoas ao plano estratégico da OM, devem basear-se no objetivo de se criar este ambiente adequado.

Coda (1997) apresenta algumas práticas que auxiliam na geração deste ambiente adequado, são elas:

- “fornecer aos empregados as informações de que precisam para desenvolver um bom trabalho;

- garantir *feedback* constante;
- envolver os empregados nas decisões que os afetam;
- criar canais de comunicação de fácil utilização;
- perguntar diretamente aos empregados o que afinal os motiva;
- garantir reconhecimento ao bom trabalho realizado;
- incentivar uma postura mais acessível das chefias existentes;
- criar oportunidades para que os empregados façam também aquilo que consideram importante fazer; e
- prestar atenção às necessidades dos empregados”.

Conforme citado anteriormente, a implantação da GQT por parte da organização já é um bom caminho para se obter tal ambiente. Porém é importante que as práticas apresentadas acima sejam utilizadas pela organização, de forma a conseguir o máximo de seu pessoal.

6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

6.1 Considerações Iniciais

Após a implantação da Gestão pela Qualidade Total na Unidade, o próximo passo previsto no Programa de Administração pela Qualidade Total do Exército Brasileiro é a confecção do Planejamento Estratégico Organizacional pelas Unidades.

A Estratégia Organizacional, no Exército, resume-se na “arte de preparar e aplicar os meios disponíveis na Organização Militar, para atendimento dos objetivos fixados pela Política Militar Terrestre (SIPLEX-3)” (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998).

O Planejamento Estratégico pode ser definido como um “processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa [organização] com o seu ambiente” (Oliveira, 1998).

De posse destes conceitos apresentados, já se pode delinear a primeira caracterização peculiar do Planejamento Estratégico quando aplicado às Unidades do Exército Brasileiro. Nestas, o Planejamento Estratégico é decorrência da Política Militar Terrestre, que poderia ser chamada de “Planejamento Estratégico do Exército”.

Ao contrário do que possa parecer à primeira vista, o Planejamento Estratégico e a Gestão pela Qualidade Total são mais afins que distintos. Nesta gestão, foi apresentado o ciclo PDCA como instrumento gerencial de controle de processo. O PDCA, conforme foi apresentado, possibilita à organização manter em aperfeiçoamento contínuo os seus processos. Considerando que o planejamento estratégico tem como objetivo “obter um nível de otimização na relação da empresa

[organização] com o seu ambiente” (Oliveira, 1998), vale a afirmação de que seria como se fosse aplicado o PDCA à organização como um todo, sendo ele, neste caso, não um instrumento para aperfeiçoamento dos processos, mas sim, do sistema inteiro.

Neste caso, o aperfeiçoamento seria elevar o desempenho da organização como um todo do nível atual para um nível futuro desejado. Doherty e Howard (1994) apresentam que “mover uma organização de um nível de performance para outro requer uma definição diferente do futuro e como realizá-lo”. Assim, se encerra, então, a discussão acerca da importância do planejamento estratégico, sua ligação e aplicabilidade em conjunto com a GQT.

6.2 Metodologia Adotada no Planejamento Estratégico Organizacional

Ao contrário das empresas privadas, o Exército não tem concorrentes, não disputa mercados, tampouco tem a obrigação de apresentar resultado contábil positivo (lucro) ao final de cada exercício. Com isso, a sua sobrevivência não está ligada a aspectos financeiros, mas sim, exclusivamente na sua capacidade em atender às necessidades da nação. Ou seja, em cumprir o seu papel constitucional da melhor forma possível.

Assim sendo, conforme será apresentado, notam-se certas diferenças no que tange ao planejamento estratégico e sua metodologia quanto à utilizada pela iniciativa privada.

No Exército Brasileiro, em linhas gerais, o planejamento estratégico é feito da seguinte forma c:

- “identificação da missão e objetivos da OM [Organização Militar]; e
- identificação dos fatores críticos de sucesso”.

Após estas identificações, segue-se ao delineamento do(a) (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998):

- “processo de desenvolvimento da estratégia;
- processo de desdobramento da estratégia;

- estratégia e planos da organização; e
- planos relativos à gestão de pessoal”.

Em linhas gerais, a figura 6.1 (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998) representa esta metodologia.

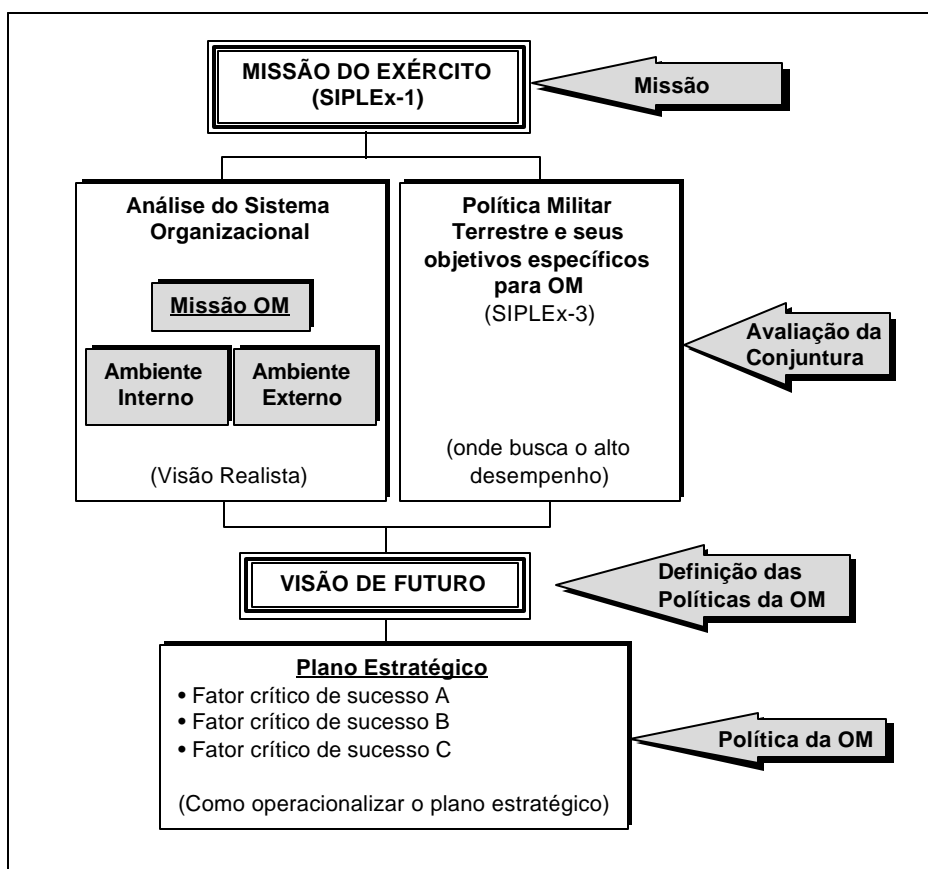


Figura 6.1 Metodologia para a elaboração do Planejamento Estratégico (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998).

Serão vistos agora cada um dos tópicos apresentados acima, para melhor compreensão de como isso se dá na prática.

Antes, porém, cabe ressaltarmos a observação feita por Ansoff *et al* (1981) acerca do planejamento estratégico: “a resultante do planejamento estratégico é apenas um conjunto de planos e intenções. Por si mesmo, o planejamento estratégico não produz ações, nem mudanças visíveis na empresa. Para efetuar as mudanças a empresa

necessita de aptidões adequadas: administradores treinados e motivados, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos”.

Ou seja, não adianta se ter o planejamento estratégico ótimo se a administração da organização não proporcionar o citado acima. Desta forma, a Gestão pela Qualidade Total vem preencher esta necessidade, abrindo caminho para as mudanças necessárias.

6.3 Identificação da Missão e Objetivos da Organização Militar

A organização militar, por ser parte integrante da instituição que é o Exército Brasileiro, deve iniciar este trabalho de identificação através do conhecimento sobre a missão do Exército e os seus objetivos.

A Missão pode tanto ser obtida na Constituição quanto no SIPLEx-1 (Sistema de Planejamento do Exército – 1). Os objetivos, por sua vez, encontram-se atualmente definidos pelo SIPLEx-3 (Sistema de Planejamento do Exército – 3), já comentado anteriormente.

De posse destas informações, cabe, em primeiro lugar, a definição da missão da unidade para que, então, sejam definidos os objetivos.

6.3.1 A Missão da Organização Militar

Segundo Oliveira (1998) “missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa” e o seu estabelecimento (Oliveira, 1998) “tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões como:

- Qual a razão de ser de nossa empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- Quais são os tipos de atividade em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?”

Adaptando estas três perguntas ao ambiente das Organizações Militares, temos:

- Qual a razão de ser de nossa Unidade?
- Qual a natureza das atividades desempenhadas pela Unidade?
- Quais os tipos de atividade a Unidade deve concentrar seus esforços no futuro, de modo a contribuir para a consecução dos objetivos do Exército?

A resposta a estas questões por parte do Comando da Unidade provocará a seguinte situação (Oliveira, 1998):

- “a definição das áreas de atuação prioritárias em que devem ser aplicados os recursos disponíveis [fatores críticos de sucesso]; e
- o consenso de uma opinião de que os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem sucedidos”.

A importância da correta definição da missão da OM reside no fato de que ela é quem servirá de guia para as atividades da Unidade. Ainda mais, será a missão que “determinará os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica relevante” (Oliveira, 1998). Para tanto, os critérios adotados para a elaboração da missão devem ser (Oliveira, 1998):

- “suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o comportamento da empresa;
- mais focalizados no sentido da satisfação das necessidades do cliente, do que nas características do produto fabricado;
- capazes de refletir as habilidades essenciais da empresa;
- compreensíveis;
- realistas;
- flexíveis; e
- motivadores”.

É importante que todos na Unidade, desde o soldado mais moderno até o comandante, saibam de cor qual é a missão da OM. Para tanto, a definição da missão,

ao contrário do exemplo apresentado no manual, não pode ser longa a ponto de prejudicar a sua assimilação por parte dos integrantes da Unidade.

Tendo sido definida a missão da Unidade, passa-se para a próxima fase, a de definição dos objetivos da mesma.

6.3.2 Os Objetivos da Organização Militar

“Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir” (Oliveira, 1998). Os objetivos da organização também podem ser chamados de visão de futuro.

Em linhas gerais, as finalidades das organizações são servidas pelos objetivos quando (Oliveira, 1998):

- “fornecem às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa [organização];
- dão consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes administradores;
- estimulam o empenho e a realização baseada em resultados esperados; e
- fornecem a base para as ações corretivas e o controle”.

O manual (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998) apresenta o exemplo da definição dos objetivos de uma OM imaginária. Este é o exemplo apresentado como a visão de futuro: “atingir no ano A + 3 a condição de **melhor unidade** de combate do Exército Brasileiro” [grifo nosso].

A despeito do objetivo desenvolvimento que se segue, cabe ressaltar, conforme observa Oliveira (1998), que os objetivos, ou visão, devem sempre que possível ser expressos de forma quantitativa. Por exemplo, neste caso, o que vem a ser “melhor unidade”? Qual(is) o(s) critério(s) que a define(m) como tal? Esta é uma preocupação que, apesar de aparentemente simples, pode causar danos à execução do planejamento.

Cabe ainda uma observação no que se refere a esta definição de visão. Para atingi-la, o manual preconiza a divisão do enfoque em “desempenho operacional, desempenho da qualidade e desempenho centrado no usuário”. Apesar desta divisão facilitar os trabalhos, ela entra em choque com o preconizado pelos Princípios da Qualidade Total (capítulo três). Pois, pelos princípios, a qualidade é atingida buscando-se satisfazer as necessidades dos usuários, ou seja, tendo-os como foco da ação. Assim, seria melhor mudar esta nomenclatura, a fim de que não possa eventualmente causar confusão. Por exemplo, poderia ser adotado desempenho de conformidade e desempenho no campo pessoal, ao invés de, respectivamente, desempenho da qualidade e desempenho centrado no usuário.

6.4 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso “são aspectos que, satisfatoriamente atendidos, garantem o bom desempenho da OM [Organização Militar]” (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998). Assim sendo, após determinados os objetivos da Unidade, esta identificação será de fundamental importância para o delineamento do planejamento. Pois será esta identificação que fará com que os objetivos da Organização Militar sejam transformados em metas específicas.

A correta identificação destes fatores permite (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998):

- “determinar os pontos nos quais a atenção gerencial deve ser focalizada;
- montar um sistema de informações, evitando-se ter dados em excesso e desnecessários que pouco contribuem para o sucesso da missão; e
- a definição das áreas e de suas prioridades que podem ser usadas como elementos de tomada de decisão e análise pelos escalões superior e subordinado”.

Um outro aspecto importante que deve ser considerado, em relação aos fatores críticos de sucesso, é que “os indicadores de desempenho devam ser resultados numéricos” (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998). Isso para que se possa ser feito o controle quanto aos objetivos estabelecidos, além de vir reforçar a observação feita acerca do exemplo de visão, apresentado no item 6.3.2.

6.5 Processo de Desenvolvimento da Estratégia

Após identificados os objetivos da OM, relacionando-os com os fatores críticos de sucesso, são elaborados os planos estratégicos, “capazes de gerar ações para a operacionalização dessa estratégia” (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998).

A estratégia é desenvolvida a partir do momento em que é feito o diagnóstico estratégico da organização. Este diagnóstico proporcionará uma orientação para “a contínua tomada de decisão ao longo do tempo”. (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998).

Este diagnóstico, em linhas gerais, é feito baseado na missão da OM. Desta forma, o diagnóstico (Oliveira, 1998) “apresenta algumas premissas básicas, a saber:

- deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa [organização];
- este ambiente proporcionará à empresa [organização] oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- para enfrentar esta situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e dos pontos fracos; e
- este processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico”.

Ressalta-se o último tópico, pois de nada adianta uma análise impecável se esta não for feita de modo contínuo, tampouco se não for integrado com toda a organização nem feito sistematicamente, ou seja, seguindo procedimentos predeterminados.

Cabe agora uma rápida abordagem sobre pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, haja vista que o manual não detalha com maior clareza o que vem a ser cada conceito, podendo esta omissão prejudicar o correto desenvolvimento da estratégia. Estes conceitos são os seguintes (Oliveira, 1998):

- “pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa [organização], em relação ao seu ambiente;
- pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las; e
- ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

Portanto, por não serem controláveis, as oportunidades e ameaças representam preocupação maior para a organização. Mas, de nada adianta identificá-las se a organização não se preparar para ou aproveitar as oportunidades ou se precaver quanto às ameaças.

Quanto às ameaças cabe a observação adicional de que deve ser feito um estudo no sentido de se verificar se esta pode ser evitada mediante alguma ação preventiva da unidade ou não. Caso a resposta seja positiva, tal ação, ou conjunto de ações, devem ser tomadas.

6.6 Processo de Desdobramento da Estratégia

Após feito o diagnóstico da organização, é feito o desdobramento da estratégia. Ou seja, alinhada à Política Militar Terrestre (SIPLEX3), a organização vai definir seu plano estratégico e priorizar os planos de ação que devam ser adotados. Também é

neste desdobramento que “são definidos os principais indicadores e metas de desempenho para o monitoramento e alinhamento das ações às estratégias da OM” (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998).

No desdobramento, há a necessidade de se visualizar todas as dimensões que afetam o desempenho, que são as seguintes:

- qualidade;
- custo;
- atendimento;
- moral; e
- segurança.

Por qualidade, conforme definição apresentada no capítulo um, entende-se todas as características do produto final. No que se refere a custo, não se considera apenas o estritamente financeiro, mas também o custo decorrente, por exemplo, de uma instrução mal dada, que pode vir a ocasionar acidentes. O atendimento refere-se ao cumprimento de prazos, locais corretos de entrega, volumes corretos, entre outros. A moral se refere à satisfação dos militares. Por fim, a segurança diz respeito ao número de acidentes e às medidas adotadas para a prevenção dos mesmos.

Os planos de ação gerados neste desdobramento estão ainda em nível organizacional. Ou seja, em resumo, nesta fase a estratégia da organização é desdobrada em planos de ação para o curto e médio prazo. Estes planos de ação, por sua vez, referem-se a cada tipo de desempenho (apresentados no item 6.3.2) sendo colocados numa matriz onde a atividade é desdobrada pelas cinco dimensões apresentadas acima e cujas metas são estabelecidas. Também estas metas são desdobradas pelas cinco dimensões.

6.7 Estratégia e Planos da Organização

Neste ponto o que se busca “é o alinhamento e a consistência com o enfoque dado ao processo de desenvolvimento da estratégia. Também objetiva integrar o planejamento de gestão de pessoal [próximo tópico] com o planejamento estratégico da organização” (Planejamento Estratégico Organizacional, 1998).

Neste ponto, partindo-se do desdobramento da estratégia, os planos de ação são elaborados para cada área da organização, de forma que se possa estabelecer (Prado Filho, 1998):

- “a missão, a visão e as metas de cada área considerada;
- os resultados a serem obtidos pela organização a médio e curto prazos, relacionando-os a cada área ou processo;
- um plano que contenha as atividades de gerenciamento dos processos organizacionais e os projetos de melhorias dos processos prioritários, no intuito de atingir as metas setoriais definindo ações, prazos, métodos, papéis e responsabilidades, e os sistemas de informação necessários;
- um cronograma de execução do plano elaborado;
- a previsão e a provisão dos recursos necessários objetivando a consecução do plano;
- o planejamento dos treinamentos das pessoas envolvidas com os projetos e as atividades de melhorias;
- um sistema de indicadores capaz de monitorar e acompanhar o processo de implementação das ações levantadas no plano; e
- os critérios de análise crítica de todo o processo de planejamento a fim de identificar possíveis falhas e incoerências”.

É importante frisar que este item tem ligação estreita com o anterior e com o próximo. No planejamento estratégico, as fases da metodologia aqui apresentadas não são estanques, mas sim, além de dependentes, são interligadas. Basta recordar o

que foi citado anteriormente, sobre o planejamento estratégico como um grande ciclo PDCA de toda a organização. Assim como as fases do PDCA são interligadas, a do planejamento estratégico também a são.

6.8 Planos Relativos à Gestão de Pessoal

Neste ponto, retornamos ao que foi citado por Ansoff et al (1981) no que tange ao planejamento estratégico: “Para efetuar as mudanças a empresa necessita de aptidões adequadas: **administradores treinados e motivados**, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos” [grifo nosso].

Esta sentença já encerra em si a importância do fator humano na organização. Moura (1997) completa ao afirmar que “a qualidade da empresa é feita pelas pessoas que nela atuam, constituindo-se em fator-chave de sucesso ter um quadro de colaboradores preparados e adequados para fazer a qualidade e o sucesso da empresa”.

Todavia, cabe ressaltarmos que “os administradores não podem motivar” (Archer, 1997). Isto porque a motivação “nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades” (Archer, 1997). Portanto, a organização que deseja ter seus colaboradores motivados precisa proporcionar o ambiente adequado para que as suas necessidades sejam satisfeitas.

Logo, os planos relativos à gestão de pessoal, que devem alinhar as pessoas ao plano estratégico da OM, devem basear-se no objetivo de se criar este ambiente adequado.

Coda (1997) apresenta algumas práticas que auxiliam na geração deste ambiente adequado, são elas:

- “fornecer aos empregados as informações de que precisam para desenvolver um bom trabalho;

- garantir *feedback* constante;
- envolver os empregados nas decisões que os afetam;
- criar canais de comunicação de fácil utilização;
- perguntar diretamente aos empregados o que afinal os motiva;
- garantir reconhecimento ao bom trabalho realizado;
- incentivar uma postura mais acessível das chefias existentes;
- criar oportunidades para que os empregados façam também aquilo que consideram importante fazer; e
- prestar atenção às necessidades dos empregados”.

Conforme citado anteriormente, a implantação da GQT por parte da organização já é um bom caminho para se obter tal ambiente. Porém é importante que as práticas apresentadas acima sejam utilizadas pela organização, de forma a conseguir o máximo de seu pessoal.

7 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE

7.1 Considerações Iniciais

O último passo do Programa de Administração pela Qualidade Total é a implantação da Avaliação da Gestão pela Qualidade Total. Segundo o manual (Avaliação da Gestão pela Qualidade Total, 1998), o modelo de avaliação “operacionaliza um referencial que sinaliza para as OM as características da gestão pela excelência”.

A importância da avaliação reside no fato dela comprovar, através de seu resultado, a eficácia na prática da Gestão pela Qualidade Total. Comprovação esta que é obtida por fatos e dados levantados na avaliação. Além desta importância, a avaliação, ao servir como referencial para a prática da GQT, atende aos seguintes propósitos (Avaliação da Gestão pela Qualidade Total, 1998):

- “auxiliar a melhoria das práticas de desempenho das OM;
- facilitar a difusão das melhores práticas no Exército; e
- servir como ferramenta de trabalho para entender e por em prática a gestão do desempenho das OM, visando melhorar o desempenho e a capacitação da mesma”.

Além destes propósitos, “a avaliação permite à ... organização identificar pontos fortes e se concentrar nas principais oportunidades de melhoria” (FPNQ, 1998). Ou seja, a avaliação é o ponto de partida para que as melhorias necessárias sejam implementadas.

Os critérios que norteiam a Avaliação da Gestão pela Qualidade Total no Exército são os adotados pelo Prêmio Qualidade do Governo Federal. Estes critérios são quase idênticos aos utilizados no Prêmio Nacional da Qualidade.

Como os critérios estão bem definidos tanto no manual quanto na publicação da FPNQ, sendo o escopo deste trabalho analisar o Sistema da Qualidade no Exército Brasileiro, neste capítulo será abordada a auditoria da qualidade em si, o que as publicações do Exército sobre Qualidade não fazem.

7.2 A Auditoria da Qualidade

Uma conceituação de auditoria poderia ser dada como “uma atividade formal e documentada, executada por pessoal habilitado, que não tenha responsabilidade direta na execução do serviço em avaliação e que se utilizando do método de coleta de informações baseada em evidências objetivas e imparciais fornece subsídios para verificação da eficácia do sistema da Qualidade da organização” (Rebello, 1994). Ou seja, a auditoria é a atividade de se avaliar o Sistema de Qualidade.

Deste conceito, ressaltamos o que se refere à documentação (atividade documentada). O manual, (Avaliação da Gestão pela Qualidade Total, 1998) ao estabelecer os critérios a serem utilizados na avaliação da GQT nas Unidades, inclui a parte documental a qual se refere o conceito de Auditoria, pois é o documento que prevê os critérios a serem utilizados na auditoria. Entretanto, se for recordado o item 5.5 (Documentação do Sistema de Qualidade) do Capítulo cinco, será visto que a adoção deste tipo de documentação, elaborada com base nos critérios de avaliação do sistema, auxilia a Unidade a atingir os patamares mínimos requeridos nas avaliações. Assim sendo, a atividade de auditoria é de suma importância pelos motivos já expostos, devendo ser objeto de grande atenção por parte dos Comandantes de OM.

Serão vistos agora aspectos relativos à auditoria da qualidade, com o objetivo de melhor compreensão da mesma. Como será percebido ao longo do Capítulo, o conceito de auditoria encontrar-se-á diluído pelos itens, os quais, em sua totalidade, apresentam a auditoria.

7.2.1 As Fases da Auditoria

Uma auditoria, para que possa ser bem realizada, costuma ter três fases bem distintas que são as atividades de pré-auditoria, de execução de auditoria e de pós-auditoria.

7.2.1.1 Atividades de pré-auditoria

Antes de ser iniciada a auditoria propriamente dita, algumas atividades devem ser executadas. Estas atividades têm por objetivo preparar tudo o que for necessário para facilitar ao máximo a execução da auditoria.

As atividades usuais de pré-auditoria são as seguintes (Rebelo, 1994):

- “programação das auditorias;
- definição da equipe auditora;
- análise crítica preliminar da descrição do sistema da qualidade do auditado;
- plano de auditoria;
- preparação da auditoria;
- reunião preliminar; e
- notificação da auditoria”.

Cabe, para melhor entendimento, uma breve explanação do que vem a ser o plano de auditoria, a preparação da auditoria e a notificação da auditoria.

O plano de auditoria é um plano que serve de guia para o andamento da auditoria, visando o bom andamento da mesma. Ele deve definir alguns aspectos, como o

escopo da auditoria, os membros da equipe auditora, o cronograma da auditoria entre outros.

A preparação da auditoria é a etapa na qual a equipe auditora se familiariza com a política da Qualidade da organização auditada, estuda a organização em si, divide as tarefas da equipe auditora, além de definir os métodos e técnicas a serem usadas, entre outros procedimentos julgados necessários para a execução da auditoria.

A notificação da auditoria, por sua vez, é simplesmente um contato que a equipe auditora deve fazer com a organização auditada com vistas a participar a realização da auditoria. Esta notificação deve ser feita com razoável antecedência, principalmente se for externa. No caso de auditorias internas, já programadas, também deve existir esta notificação. Em ambos os casos, é melhor fazê-la por escrito, formalizando o trabalho da auditoria que será feita.

É importante frisar que todas estas atividades requerem atenção por parte da equipe auditora, pois estas podem determinar se a auditoria vai ser bem ou mal realizada, haja vista ser inclusive o primeiro contato estreito entre o auditado e a equipe auditora.

7.2.1.2 Atividades de execução de auditoria

Após a preparação realizada na fase de pré-auditoria, a propriamente dita é executada. Obviamente, para que a mesma seja corretamente executada, ela deverá seguir o planejamento feito anteriormente. A execução da auditoria segue as seguintes etapas (Rebelo, 1994):

- “reunião de abertura;
- breve visita;
- desenvolvimento da auditoria;
- reuniões de avaliação diária;
- reunião da equipe auditora; e

- reunião de encerramento com o auditado”.

Durante a execução da auditoria, uma série de cuidados devem ser tomados por parte dos auditores de forma a não prejudicar o andamento da mesma. Assim, destacam-se cinco cuidados especiais que devem ser tomados (Rebelo, 1994):

- “as avaliações devem ser realizadas nos locais onde os trabalhos são executados;
- é importante que as constatações sejam feitas em conjunto pelos auditores e auditados ... Esse trabalho conjunto evita polêmica e facilita o entendimento final da auditoria;
- não fazer comentários sobre outras organizações;
- o auditor não deve esquecer que o objetivo da auditoria não é só o de identificar não-conformidades. É importante também destacar aspectos positivos encontrados na auditoria; e
- separar os aspectos vitais, geralmente poucos, dos triviais, normalmente muitos”.

É importante também que as auditorias sejam realizadas com a utilização, por parte dos auditores, de listas de verificação. Estas listas facilitam o trabalho da auditoria, pois além de atingir diretamente o que deve ser atingido, normalmente dirime ambigüidades quanto como deve ser verificado.

7.2.1.3 Atividades de pós-auditoria

Mesmo após a execução da auditoria, a mesma só será dada por finda, quando da execução das seguintes etapas (Rebelo, 1994):

- “elaboração do relatório de auditoria;
- acompanhamento das disposições e ações corretivas – *follow-up*; e
- auditorias periódicas”.

Destas etapas, destaca-se a segunda, a qual representa um ponto importante não só para a auditoria em si, mas também, para que a própria organização possa efetivamente aperfeiçoar-se, chegando à excelência. Além do mais, as disposições tomadas e ações corretivas implementadas denotam a disposição da organização no sentido de corrigir prontamente as suas falhas.

Com estas atividades, dá-se por encerrada a auditoria. Entretanto, já que a auditoria tem como objetivo verificar a eficácia do sistema da qualidade adotado pela organização, devem ser sempre programadas auditorias periódicas de forma que esta verificação seja constante. A periodicidade com a qual devem ser marcadas as auditorias depende, primordialmente, dos resultados obtidos nas auditorias anteriores. Apesar do que, sempre que se julgue necessário, deve ser programada nova auditoria, como, por exemplo, quando da implantação de um novo processo.

7.3 A Equipe Auditora

A equipe auditora, ou simplesmente os auditores, são condição *sine qua non* para o bom andamento de uma auditoria, tanto no que se refere ao desenrolar das atividades, quanto na precisão e utilidades dos resultados apurados. Isto porque, caso sejam utilizados auditores com treinamento insuficiente ou inadequado, as informações obtidas por eles têm grande probabilidade de serem deficientes.

Recordando-se do conceito de auditoria, tem-se que, além de haver a necessidade de pessoal habilitado para executá-la, auditores adequadamente treinados, é preciso que eles não tenham responsabilidade direta na execução do serviço em avaliação. Desta sorte, quando as OM promoverem suas auditorias internas, deve ser prestada bastante atenção neste ponto. Bem como na própria formação dos auditores, de forma a serem formados um número suficiente de auditores que permita a observância deste premissa.

Toda equipe auditora é composta por um auditor líder e pelos auditores. Não existe um tamanho ideal de equipe, todavia “a prática revela que o ideal é a equipe ... ser composta de no mínimo dois e no máximo quatro auditores” (Rebelo, 1994). Obviamente que o tamanho dependerá primordialmente da magnitude da auditoria.

O auditor líder e os outros auditores possuem responsabilidades específicas, sendo algumas distintas. O auditor líder é aquele responsável por todas as fases da auditoria. É ele a quem é conferida “a autoridade para tomar decisões finais relativas à condução e a quaisquer observações da auditoria da Qualidade” (Rebelo, 1994). Suas responsabilidades também incluem (Rebelo, 1994):

- “participar da seleção dos outros membros da equipe auditora;
- preparar o plano de auditoria;
- representar a equipe auditora junto à administração do auditado; e
- apresentar para apreciação o relatório da auditoria”.

Desta forma, para cumprir com suas responsabilidades, o auditor líder deve executar algumas atividades específicas, a saber (Rebelo, 1994):

- “definir os requisitos para cada auditoria designada, incluindo as qualificações exigidas do auditor;
- cumprir os requisitos de auditoria aplicáveis e outras diretrizes apropriadas;
- planejar a auditoria, preparar os documentos de trabalho e instruir a equipe auditora;
- analisar criticamente a documentação das atividades do sistema da Qualidade existente para determinar sua adequação;
- relatar quaisquer obstáculos importantes encontrados durante a execução da auditoria; e
- relatar os resultados da auditoria de maneira clara, conclusiva e sem atraso indevido”.

Assim como o auditor líder tem algumas responsabilidades específicas, os demais auditores também têm responsabilidades a cumprir. São elas (Rebelo, 1994):

- “cumprir os requisitos aplicáveis da auditoria;
- comunicar e esclarecer os requisitos da auditoria;
- planejar e realizar as atribuições sob suas responsabilidades, efetiva e eficientemente;
- documentar as observações;
- relatar os resultados da auditoria;
- verificar a eficácia das ações corretivas adotadas como resultado da auditoria (quando requisitado pelo cliente);
- reter e salvaguardar os documentos relativos à auditoria; e
- cooperar com o auditor líder, dando-lhe suporte”.

É importante frisar que o auditor líder, normalmente, não apenas exerce esta função, mas também participa da auditoria como um auditor comum. Portanto, o auditor líder é um auditor comum, com mais autoridade e responsabilidades.

Os auditores, para que também possam bem cumprir com suas responsabilidades, devem executar algumas atividades, da melhor forma possível. São elas (Rebelo, 1994):

- “manter-se dentro do escopo da auditoria;
- ser objetivo;
- coletar e analisar evidências relevantes e suficientes para permitir a formulação de conclusões relativas ao sistema da Qualidade do auditado;
- ficar atento a quaisquer indicações de evidências que possam influenciar os resultados da auditoria e possivelmente exigir uma auditoria mais ampla; e
- atuar de forma ética durante todo o tempo”.

Verificando esta série de responsabilidades dos auditores e atividades quais devem ser executadas, ratifica-se a necessidade de que os mesmos não possam ter

responsabilidade direta na área auditada, bem como a necessidade de formação adequada. Devido às características específicas do Sistema da Qualidade no Exército Brasileiro, bem como os objetivos deste sistema, aliado à relativa dispersão das unidades do Exército, dificulta-se um pouco conseguir auditores totalmente independentes no que se refere a área auditada. Esta dificuldade existente pode ser minimizada mediante a adoção de algumas medidas relativamente simples.

Em primeiro lugar, para a formação dos auditores, deve ser utilizada a mesma sistemática que foi adotada para a formação dos auditores "5S", podendo, inclusive, ser utilizado o mesmo pessoal. Porém, desta vez, os critérios utilizados na auditoria são outros, critérios com os quais os auditores devem estar plenamente familiarizados (Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade no Serviço Público Federal).

Além disso, buscando maximizar a função de independência da equipe auditora, deve-se buscar o intercâmbio com outras unidades do Exército que estejam localizadas próximas ou até mesmo com outras repartições públicas. Desta forma, cada unidade seria auditada por pessoal de outra unidade, bem como o pessoal da unidade em questão participaria de auditorias em outras unidades. Assim, mediante este intercâmbio, além de garantida a independência dos auditores, estes poderiam observar práticas que viriam a aperfeiçoar o sistema da Qualidade da organização da qual o auditor se origina.

Por fim, é importante que se ressalte um aspecto importante quanto à composição da equipe de auditores. O auditor líder é aquele membro da equipe que mais possui experiência e conhecimento no que se refere à auditoria da qualidade. Portanto, não necessariamente aquele que mais possui conhecimento e experiência em auditoria é o hierarquicamente mais alto auditor existente na OM. Assim, sem quebrar o princípio da hierarquia, no que se refere à equipe auditora, pode-se ter um auditor líder de nível hierárquico inferior a um outro membro da equipe. Isto se faz necessário para que o processo de auditoria corra da melhor forma possível. No entanto, os próprios

membros da equipe devem ter plena consciência que esta situação é única e exclusiva para o andamento da auditoria.

7.4 Tratamento das Não-Conformidades

No decorrer das auditorias, serão levantados todos os aspectos que comprovem a “eficácia do sistema da Qualidade da organização” (Rebelo, 1994). Mas obviamente, alguns pontos dos requisitos do sistema podem apresentar certas deficiências. A estas deficiências, constatadas pela auditoria, dá-se o nome de não-conformidades.

As não-conformidades são constatadas pela auditoria somente quando há evidências objetivas que a ratifiquem. Evidência objetiva pode ser definida como “informação cuja veracidade pode ser comprovada, com base em fatos obtidos através de observação, medição, ensaio ou outros meios” (Rebelo, 1994). Além disso, é interessante que o auditor solicite o visto do responsável por cada área auditada nas observações feitas. Sendo isso feito, o auditado tem melhor capacidade de compreender a não-conformidade porventura encontrada.

Em linhas gerais, as não-conformidades podem ser classificadas como sendo (Rebelo, 1994):

- "críticas - quando impedem a utilização do produto, prejudicando sua função essencial, ou quando implicam riscos para a vida humana;
- maiores - quando não impedem o uso do produto, mas reduzem sua eficiência ou vida útil; e
- menores - quando não alteram o desempenho e nem reduzem a vida útil do produto".

Seguindo este mesmo grau apresentado acima, as não-conformidades devem ser tratadas, de modo que, por fim, sirvam como oportunidades de aperfeiçoamento para o sistema da Qualidade do auditado. Se for recordado o ciclo PDCA, considera-se a

auditoria como sendo parte do *check* e o tratamento sobre as não-conformidades encontradas como do *act*.

Nas organizações militares existe normalmente a associação do nome auditoria ao de inspeção, busca por culpados e conseqüentes punições. Logo, é necessário que se faça um trabalho de conscientização de todos os envolvidos, desde o início do PAQT, da importância para a organização da detecção de alguma não-conformidade. Neste ponto, inclusive, deve-se incentivar que os membros da OM participem, relatando as não-conformidades que encontrarem. Pois, em última instância, a não-conformidade após o seu tratamento, tem a acrescentar ao sistema da Qualidade da organização.

O tratamento das não-conformidades encontradas compreende tudo desde a sua detecção até o fechamento das ações corretivas adotadas. Esta seqüência compreende (Rebelo, 1994):

- detecção - tanto pelos auditores quanto pelos integrantes da organização;
- classificação - se é crítica, maior ou menor, com o de acordo de ambas as partes;
- emissão do relatório de não-conformidade - para fins de posterior acompanhamento;
- identificação e segregação - a fim de se evitar o seu uso indevido (no caso de bens);
- análise de não-conformidade - buscando identificar as causas, feito pelos setores diretamente envolvidos;
- disposição - ação sobre o item não-conforme;
- ação corretiva - ação sobre o que gerou o item não-conforme;
- acompanhamento da disposição/ação corretiva - verificando se foi solucionado o problema;

- conclusão do relatório de não-conformidade - apontando os resultados alcançados com a ação corretiva implementada; e
- realimentação do sistema - de forma a auxiliar na melhoria contínua do sistema.

Desta seqüência apresentada acima, cabem maiores comentários sobre dois itens: a análise da não-conformidade e a realimentação do sistema.

A análise da não-conformidade, conforme citado, deve ser feito pelos setores diretamente envolvidos com a mesma. Para tal, existem várias duas ferramentas da Qualidade que são as mais úteis para serem utilizadas, em conjunto e nesta ordem: o diagrama de Ishikawa e o gráfico de Pareto. O diagrama qualificará todas as causas que podem concorrer para a ocorrência da não-conformidade, não se restringindo, portanto, à identificação da causa específica da nãoconformidade encontrada. Já o gráfico de Pareto quantificará o peso de cada causa identificada no diagrama. Desta forma, ele estará auxiliando o próximo item a ser abordado, a realimentação do sistema.

De posse dos dados obtidos com a utilização destas ferramentas, o sistema poderá ser realimentado com todas as informações necessárias à compreensão da não-conformidade. Assim, após esta realimentação, a organização não pode se limitar a gerar um banco de dados com estas informações, mas sim, deve promover ações preventivas, sobre as causas identificadas, de forma a prevenir a repetição da ocorrência da não-conformidade encontrada inicialmente, só que desta vez, por outra causa.

7.5 Disposições Finais

A Organização Militar, de posse de todos os critérios adotados para a avaliação, deve difundi-lo em toda Unidade, de forma que seja de conhecimento de todos os

critérios pelos quais serão avaliados. Assim, permite-se que os diversos setores preparem-se adequadamente para as auditorias de avaliação que serão realizadas.

Entretanto, cabe também à Organização preocupar-se com quem serão os avaliadores. No caso de uma avaliação externa, como no caso do Prêmio Nacional da Qualidade, não há muito com o que se preocupar, pois já se tratam de profissionais plenamente habilitados para a função. Mas no caso de uma auto-avaliação, volta-se a frisar o impacto que tem a qualidade de um avaliador sobre os dados obtidos em sua avaliação. Logo, a Unidade deve esmerar-se em preparar bem os seus avaliadores, bem como em dar-lhes todo o suporte necessário para que bem possam desempenhar suas funções, contribuindo para o aperfeiçoamento do sistema da Qualidade da OM.

7 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE

7.1 Considerações Iniciais

O último passo do Programa de Administração pela Qualidade Total é a implantação da Avaliação da Gestão pela Qualidade Total. Segundo o manual (Avaliação da Gestão pela Qualidade Total, 1998), o modelo de avaliação “operacionaliza um referencial que sinaliza para as OM as características da gestão pela excelência”.

A importância da avaliação reside no fato dela comprovar, através de seu resultado, a eficácia na prática da Gestão pela Qualidade Total. Comprovação esta que é obtida por fatos e dados levantados na avaliação. Além desta importância, a avaliação, ao servir como referencial para a prática da GQT, atende aos seguintes propósitos (Avaliação da Gestão pela Qualidade Total, 1998):

- “auxiliar a melhoria das práticas de desempenho das OM;
- facilitar a difusão das melhores práticas no Exército; e
- servir como ferramenta de trabalho para entender e por em prática a gestão do desempenho das OM, visando melhorar o desempenho e a capacitação da mesma”.

Além destes propósitos, “a avaliação permite à ... organização identificar pontos fortes e se concentrar nas principais oportunidades de melhoria” (FPNQ, 1998). Ou seja, a avaliação é o ponto de partida para que as melhorias necessárias sejam implementadas.

Os critérios que norteiam a Avaliação da Gestão pela Qualidade Total no Exército são os adotados pelo Prêmio Qualidade do Governo Federal. Estes critérios são quase idênticos aos utilizados no Prêmio Nacional da Qualidade.

Como os critérios estão bem definidos tanto no manual quanto na publicação da FPNQ, sendo o escopo deste trabalho analisar o Sistema da Qualidade no Exército Brasileiro, neste capítulo será abordada a auditoria da qualidade em si, o que as publicações do Exército sobre Qualidade não fazem.

7.2 A Auditoria da Qualidade

Uma conceituação de auditoria poderia ser dada como “uma atividade formal e documentada, executada por pessoal habilitado, que não tenha responsabilidade direta na execução do serviço em avaliação e que se utilizando do método de coleta de informações baseada em evidências objetivas e imparciais fornece subsídios para verificação da eficácia do sistema da Qualidade da organização” (Rebello, 1994). Ou seja, a auditoria é a atividade de se avaliar o Sistema de Qualidade.

Deste conceito, ressaltamos o que se refere à documentação (atividade documentada). O manual, (Avaliação da Gestão pela Qualidade Total, 1998) ao estabelecer os critérios a serem utilizados na avaliação da GQT nas Unidades, inclui a parte documental a qual se refere o conceito de Auditoria, pois é o documento que prevê os critérios a serem utilizados na auditoria. Entretanto, se for recordado o item 5.5 (Documentação do Sistema de Qualidade) do Capítulo cinco, será visto que a adoção deste tipo de documentação, elaborada com base nos critérios de avaliação do sistema, auxilia a Unidade a atingir os patamares mínimos requeridos nas avaliações. Assim sendo, a atividade de auditoria é de suma importância pelos motivos já expostos, devendo ser objeto de grande atenção por parte dos Comandantes de OM.

Serão vistos agora aspectos relativos à auditoria da qualidade, com o objetivo de melhor compreensão da mesma. Como será percebido ao longo do Capítulo, o conceito de auditoria encontrar-se-á diluído pelos itens, os quais, em sua totalidade, apresentam a auditoria.

7.2.1 As Fases da Auditoria

Uma auditoria, para que possa ser bem realizada, costuma ter três fases bem distintas que são as atividades de pré-auditoria, de execução de auditoria e de pós-auditoria.

7.2.1.1 Atividades de pré-auditoria

Antes de ser iniciada a auditoria propriamente dita, algumas atividades devem ser executadas. Estas atividades têm por objetivo preparar tudo o que for necessário para facilitar ao máximo a execução da auditoria.

As atividades usuais de pré-auditoria são as seguintes (Rebelo, 1994):

- “programação das auditorias;
- definição da equipe auditora;
- análise crítica preliminar da descrição do sistema da qualidade do auditado;
- plano de auditoria;
- preparação da auditoria;
- reunião preliminar; e
- notificação da auditoria”.

Cabe, para melhor entendimento, uma breve explanação do que vem a ser o plano de auditoria, a preparação da auditoria e a notificação da auditoria.

O plano de auditoria é um plano que serve de guia para o andamento da auditoria, visando o bom andamento da mesma. Ele deve definir alguns aspectos, como o

escopo da auditoria, os membros da equipe auditora, o cronograma da auditoria entre outros.

A preparação da auditoria é a etapa na qual a equipe auditora se familiariza com a política da Qualidade da organização auditada, estuda a organização em si, divide as tarefas da equipe auditora, além de definir os métodos e técnicas a serem usadas, entre outros procedimentos julgados necessários para a execução da auditoria.

A notificação da auditoria, por sua vez, é simplesmente um contato que a equipe auditora deve fazer com a organização auditada com vistas a participar a realização da auditoria. Esta notificação deve ser feita com razoável antecedência, principalmente se for externa. No caso de auditorias internas, já programadas, também deve existir esta notificação. Em ambos os casos, é melhor fazê-la por escrito, formalizando o trabalho da auditoria que será feita.

É importante frisar que todas estas atividades requerem atenção por parte da equipe auditora, pois estas podem determinar se a auditoria vai ser bem ou mal realizada, haja vista ser inclusive o primeiro contato estreito entre o auditado e a equipe auditora.

7.2.1.2 Atividades de execução de auditoria

Após a preparação realizada na fase de pré-auditoria, a propriamente dita é executada. Obviamente, para que a mesma seja corretamente executada, ela deverá seguir o planejamento feito anteriormente. A execução da auditoria segue as seguintes etapas (Rebelo, 1994):

- “reunião de abertura;
- breve visita;
- desenvolvimento da auditoria;
- reuniões de avaliação diária;
- reunião da equipe auditora; e

- reunião de encerramento com o auditado”.

Durante a execução da auditoria, uma série de cuidados devem ser tomados por parte dos auditores de forma a não prejudicar o andamento da mesma. Assim, destacam-se cinco cuidados especiais que devem ser tomados (Rebelo, 1994):

- “as avaliações devem ser realizadas nos locais onde os trabalhos são executados;
- é importante que as constatações sejam feitas em conjunto pelos auditores e auditados ... Esse trabalho conjunto evita polêmica e facilita o entendimento final da auditoria;
- não fazer comentários sobre outras organizações;
- o auditor não deve esquecer que o objetivo da auditoria não é só o de identificar não-conformidades. É importante também destacar aspectos positivos encontrados na auditoria; e
- separar os aspectos vitais, geralmente poucos, dos triviais, normalmente muitos”.

É importante também que as auditorias sejam realizadas com a utilização, por parte dos auditores, de listas de verificação. Estas listas facilitam o trabalho da auditoria, pois além de atingir diretamente o que deve ser atingido, normalmente dirime ambigüidades quanto como deve ser verificado.

7.2.1.3 Atividades de pós-auditoria

Mesmo após a execução da auditoria, a mesma só será dada por finda, quando da execução das seguintes etapas (Rebelo, 1994):

- “elaboração do relatório de auditoria;
- acompanhamento das disposições e ações corretivas – *follow-up*; e
- auditorias periódicas”.

Destas etapas, destaca-se a segunda, a qual representa um ponto importante não só para a auditoria em si, mas também, para que a própria organização possa efetivamente aperfeiçoar-se, chegando à excelência. Além do mais, as disposições tomadas e ações corretivas implementadas denotam a disposição da organização no sentido de corrigir prontamente as suas falhas.

Com estas atividades, dá-se por encerrada a auditoria. Entretanto, já que a auditoria tem como objetivo verificar a eficácia do sistema da qualidade adotado pela organização, devem ser sempre programadas auditorias periódicas de forma que esta verificação seja constante. A periodicidade com a qual devem ser marcadas as auditorias depende, primordialmente, dos resultados obtidos nas auditorias anteriores. Apesar do que, sempre que se julgue necessário, deve ser programada nova auditoria, como, por exemplo, quando da implantação de um novo processo.

7.3 A Equipe Auditora

A equipe auditora, ou simplesmente os auditores, são condição *sine qua non* para o bom andamento de uma auditoria, tanto no que se refere ao desenrolar das atividades, quanto na precisão e utilidades dos resultados apurados. Isto porque, caso sejam utilizados auditores com treinamento insuficiente ou inadequado, as informações obtidas por eles têm grande probabilidade de serem deficientes.

Recordando-se do conceito de auditoria, tem-se que, além de haver a necessidade de pessoal habilitado para executá-la, auditores adequadamente treinados, é preciso que eles não tenham responsabilidade direta na execução do serviço em avaliação. Desta sorte, quando as OM promoverem suas auditorias internas, deve ser prestada bastante atenção neste ponto. Bem como na própria formação dos auditores, de forma a serem formados um número suficiente de auditores que permita a observância deste premissa.

Toda equipe auditora é composta por um auditor líder e pelos auditores. Não existe um tamanho ideal de equipe, todavia “a prática revela que o ideal é a equipe ... ser composta de no mínimo dois e no máximo quatro auditores” (Rebelo, 1994). Obviamente que o tamanho dependerá primordialmente da magnitude da auditoria.

O auditor líder e os outros auditores possuem responsabilidades específicas, sendo algumas distintas. O auditor líder é aquele responsável por todas as fases da auditoria. É ele a quem é conferida “a autoridade para tomar decisões finais relativas à condução e a quaisquer observações da auditoria da Qualidade” (Rebelo, 1994). Suas responsabilidades também incluem (Rebelo, 1994):

- “participar da seleção dos outros membros da equipe auditora;
- preparar o plano de auditoria;
- representar a equipe auditora junto à administração do auditado; e
- apresentar para apreciação o relatório da auditoria”.

Desta forma, para cumprir com suas responsabilidades, o auditor líder deve executar algumas atividades específicas, a saber (Rebelo, 1994):

- “definir os requisitos para cada auditoria designada, incluindo as qualificações exigidas do auditor;
- cumprir os requisitos de auditoria aplicáveis e outras diretrizes apropriadas;
- planejar a auditoria, preparar os documentos de trabalho e instruir a equipe auditora;
- analisar criticamente a documentação das atividades do sistema da Qualidade existente para determinar sua adequação;
- relatar quaisquer obstáculos importantes encontrados durante a execução da auditoria; e
- relatar os resultados da auditoria de maneira clara, conclusiva e sem atraso indevido”.

Assim como o auditor líder tem algumas responsabilidades específicas, os demais auditores também têm responsabilidades a cumprir. São elas (Rebelo, 1994):

- “cumprir os requisitos aplicáveis da auditoria;
- comunicar e esclarecer os requisitos da auditoria;
- planejar e realizar as atribuições sob suas responsabilidades, efetiva e eficientemente;
- documentar as observações;
- relatar os resultados da auditoria;
- verificar a eficácia das ações corretivas adotadas como resultado da auditoria (quando requisitado pelo cliente);
- reter e salvaguardar os documentos relativos à auditoria; e
- cooperar com o auditor líder, dando-lhe suporte”.

É importante frisar que o auditor líder, normalmente, não apenas exerce esta função, mas também participa da auditoria como um auditor comum. Portanto, o auditor líder é um auditor comum, com mais autoridade e responsabilidades.

Os auditores, para que também possam bem cumprir com suas responsabilidades, devem executar algumas atividades, da melhor forma possível. São elas (Rebelo, 1994):

- “manter-se dentro do escopo da auditoria;
- ser objetivo;
- coletar e analisar evidências relevantes e suficientes para permitir a formulação de conclusões relativas ao sistema da Qualidade do auditado;
- ficar atento a quaisquer indicações de evidências que possam influenciar os resultados da auditoria e possivelmente exigir uma auditoria mais ampla; e
- atuar de forma ética durante todo o tempo”.

Verificando esta série de responsabilidades dos auditores e atividades quais devem ser executadas, ratifica-se a necessidade de que os mesmos não possam ter

responsabilidade direta na área auditada, bem como a necessidade de formação adequada. Devido às características específicas do Sistema da Qualidade no Exército Brasileiro, bem como os objetivos deste sistema, aliado à relativa dispersão das unidades do Exército, dificulta-se um pouco conseguir auditores totalmente independentes no que se refere a área auditada. Esta dificuldade existente pode ser minimizada mediante a adoção de algumas medidas relativamente simples.

Em primeiro lugar, para a formação dos auditores, deve ser utilizada a mesma sistemática que foi adotada para a formação dos auditores "5S", podendo, inclusive, ser utilizado o mesmo pessoal. Porém, desta vez, os critérios utilizados na auditoria são outros, critérios com os quais os auditores devem estar plenamente familiarizados (Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade no Serviço Público Federal).

Além disso, buscando maximizar a função de independência da equipe auditora, deve-se buscar o intercâmbio com outras unidades do Exército que estejam localizadas próximas ou até mesmo com outras repartições públicas. Desta forma, cada unidade seria auditada por pessoal de outra unidade, bem como o pessoal da unidade em questão participaria de auditorias em outras unidades. Assim, mediante este intercâmbio, além de garantida a independência dos auditores, estes poderiam observar práticas que viriam a aperfeiçoar o sistema da Qualidade da organização da qual o auditor se origina.

Por fim, é importante que se ressalte um aspecto importante quanto à composição da equipe de auditores. O auditor líder é aquele membro da equipe que mais possui experiência e conhecimento no que se refere à auditoria da qualidade. Portanto, não necessariamente aquele que mais possui conhecimento e experiência em auditoria é o hierarquicamente mais alto auditor existente na OM. Assim, sem quebrar o princípio da hierarquia, no que se refere à equipe auditora, pode-se ter um auditor líder de nível hierárquico inferior a um outro membro da equipe. Isto se faz necessário para que o processo de auditoria corra da melhor forma possível. No entanto, os próprios

membros da equipe devem ter plena consciência que esta situação é única e exclusiva para o andamento da auditoria.

7.4 Tratamento das Não-Conformidades

No decorrer das auditorias, serão levantados todos os aspectos que comprovem a “eficácia do sistema da Qualidade da organização” (Rebelo, 1994). Mas obviamente, alguns pontos dos requisitos do sistema podem apresentar certas deficiências. A estas deficiências, constatadas pela auditoria, dá-se o nome de não-conformidades.

As não-conformidades são constatadas pela auditoria somente quando há evidências objetivas que a ratifiquem. Evidência objetiva pode ser definida como “informação cuja veracidade pode ser comprovada, com base em fatos obtidos através de observação, medição, ensaio ou outros meios” (Rebelo, 1994). Além disso, é interessante que o auditor solicite o visto do responsável por cada área auditada nas observações feitas. Sendo isso feito, o auditado tem melhor capacidade de compreender a não-conformidade porventura encontrada.

Em linhas gerais, as não-conformidades podem ser classificadas como sendo (Rebelo, 1994):

- "críticas - quando impedem a utilização do produto, prejudicando sua função essencial, ou quando implicam riscos para a vida humana;
- maiores - quando não impedem o uso do produto, mas reduzem sua eficiência ou vida útil; e
- menores - quando não alteram o desempenho e nem reduzem a vida útil do produto".

Seguindo este mesmo grau apresentado acima, as não-conformidades devem ser tratadas, de modo que, por fim, sirvam como oportunidades de aperfeiçoamento para o sistema da Qualidade do auditado. Se for recordado o ciclo PDCA, considera-se a

auditoria como sendo parte do *check* e o tratamento sobre as não-conformidades encontradas como do *act*.

Nas organizações militares existe normalmente a associação do nome auditoria ao de inspeção, busca por culpados e conseqüentes punições. Logo, é necessário que se faça um trabalho de conscientização de todos os envolvidos, desde o início do PAQT, da importância para a organização da detecção de alguma não-conformidade. Neste ponto, inclusive, deve-se incentivar que os membros da OM participem, relatando as não-conformidades que encontrarem. Pois, em última instância, a não-conformidade após o seu tratamento, tem a acrescentar ao sistema da Qualidade da organização.

O tratamento das não-conformidades encontradas compreende tudo desde a sua detecção até o fechamento das ações corretivas adotadas. Esta seqüência compreende (Rebelo, 1994):

- detecção - tanto pelos auditores quanto pelos integrantes da organização;
- classificação - se é crítica, maior ou menor, com o de acordo de ambas as partes;
- emissão do relatório de não-conformidade - para fins de posterior acompanhamento;
- identificação e segregação - a fim de se evitar o seu uso indevido (no caso de bens);
- análise de não-conformidade - buscando identificar as causas, feito pelos setores diretamente envolvidos;
- disposição - ação sobre o item não-conforme;
- ação corretiva - ação sobre o que gerou o item não-conforme;
- acompanhamento da disposição/ação corretiva - verificando se foi solucionado o problema;

- conclusão do relatório de não-conformidade - apontando os resultados alcançados com a ação corretiva implementada; e
- realimentação do sistema - de forma a auxiliar na melhoria contínua do sistema.

Desta seqüência apresentada acima, cabem maiores comentários sobre dois itens: a análise da não-conformidade e a realimentação do sistema.

A análise da não-conformidade, conforme citado, deve ser feito pelos setores diretamente envolvidos com a mesma. Para tal, existem várias duas ferramentas da Qualidade que são as mais úteis para serem utilizadas, em conjunto e nesta ordem: o diagrama de Ishikawa e o gráfico de Pareto. O diagrama qualificará todas as causas que podem concorrer para a ocorrência da não-conformidade, não se restringindo, portanto, à identificação da causa específica da nãoconformidade encontrada. Já o gráfico de Pareto quantificará o peso de cada causa identificada no diagrama. Desta forma, ele estará auxiliando o próximo item a ser abordado, a realimentação do sistema.

De posse dos dados obtidos com a utilização destas ferramentas, o sistema poderá ser realimentado com todas as informações necessárias à compreensão da não-conformidade. Assim, após esta realimentação, a organização não pode se limitar a gerar um banco de dados com estas informações, mas sim, deve promover ações preventivas, sobre as causas identificadas, de forma a prevenir a repetição da ocorrência da não-conformidade encontrada inicialmente, só que desta vez, por outra causa.

7.5 Disposições Finais

A Organização Militar, de posse de todos os critérios adotados para a avaliação, deve difundi-lo em toda Unidade, de forma que seja de conhecimento de todos os

critérios pelos quais serão avaliados. Assim, permite-se que os diversos setores preparem-se adequadamente para as auditorias de avaliação que serão realizadas.

Entretanto, cabe também à Organização preocupar-se com quem serão os avaliadores. No caso de uma avaliação externa, como no caso do Prêmio Nacional da Qualidade, não há muito com o que se preocupar, pois já se tratam de profissionais plenamente habilitados para a função. Mas no caso de uma auto-avaliação, volta-se a frisar o impacto que tem a qualidade de um avaliador sobre os dados obtidos em sua avaliação. Logo, a Unidade deve esmerar-se em preparar bem os seus avaliadores, bem como em dar-lhes todo o suporte necessário para que bem possam desempenhar suas funções, contribuindo para o aperfeiçoamento do sistema da Qualidade da OM.

8 O PAQT NA PRÁTICA

8.1 Considerações Iniciais

Até o capítulo anterior o PAQT foi apresentado em suas quatro fases: Programa 5S, Gestão Pela Qualidade Total, Planejamento Estratégico Organizacional e Avaliação da Gestão pela Qualidade Total. Todavia, a despeito de tudo que foi apresentado, surge a dúvida quanto como se deu a efetiva aplicação do apregoado nos manuais usados como referência. Como se deu a implantação? Quais foram as maiores dificuldades? Quais foram os resultados obtidos?

Assim, será apresentado agora o caso de implantação em uma unidade do Exército Brasileiro: o 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, situado em Brasília – DF. Esta unidade foi escolhida por ter sido a que disponibilizou o relatório de gestão mais completo, permitindo um melhor aproveitamento das informações para o objetivo deste capítulo, que é a demonstração da aplicabilidade do PAQT.

Cabe ressaltar que as informações apresentadas ao longo deste capítulo têm sua origem no relatório citado no parágrafo anterior, do qual foram extraídas os aspectos considerados mais importantes de cada tópico, de forma que se pudesse obter uma visão sintética mas eficaz da organização.

8.2 O 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado

Criado em 1963, o 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado (3º Esq C Mec) situa-se em Brasília – DF e tem um efetivo de duzentos militares. O Esquadrão é subordinado à 3ª Brigada de Infantaria Motorizada.

O Programa de Administração pela Qualidade Total passou a ser implantado na OM em 1996, por determinação do então Ministro do Exército. Já em 1997 o primeiro Planejamento Estratégico Organizacional foi elaborado e em 1998 a unidade participou do Prêmio Qualidade do Governo Federal.

O maior óbice à implantação do PAQT foi a falta de recursos humanos familiarizados ao ambiente da Administração pela Qualidade Total. Entretanto, mediante o apoio da 3ª Subchefia do Estado Maior do Exército, também localizada em Brasília, bem como visitas realizadas ao 4º Regimento de Carros de Combate e cursos freqüentados por seu pessoal, este problema foi equacionado.

8.2.1 Principais medidas adotadas

A implantação do PAQT no 3º Esq C Mec gerou uma série de mudanças em todas as rotinas da unidade. Estas mudanças, obviamente, visaram adequar as atividades da OM ao previsto no PAQT.

Das novas práticas, identifica-se aquelas que são mais significativas, as quais serão apresentadas agora, seguindo a ordem dos critérios do Prêmio Qualidade do Governo Federal.

8.2.1.1 Liderança

No que se refere à liderança, o Esquadrão busca o compromisso de seus integrantes através de um método interno em três fases, denominado "3C": conhecimento, convencimento e comprometimento. Já para a delegação de competência, a padronização é identificada como sendo a forma mais eficaz de se obtê-la precisa e seguramente.

A administração participativa é garantida mediante a participação dos representantes dos círculos de subtenentes e sargentos e de cabos e soldados nas reuniões de qualidade que são feitas na OM. Além disso, existe um sistema de

sugestões para o público interno, o qual inclusive já deu origem a algumas decisões da alta administração.

A alta administração da unidade tem atuado no sentido de que se consigam apoios, como o da Escola Nacional de Administração Pública, a qual tem promovido cursos e seminários dos quais tomam parte os integrantes da OM. Também tem feito a divulgação no público interno, com a distribuição de cartilhas sobre o Programa 5S e os Princípios da Qualidade. Além disso, são realizadas semanalmente uma série de reuniões, com participações distintas em cada uma, onde são tratados diversos assuntos referentes à garantia da execução dos planos de ações originários da estratégia da OM.

Completando o que se refere à liderança, ressaltase a participação do Esquadrão em atividades de apoio à questões ambientais e à comunidade. Desde 1997 é feita a coleta seletiva de lixo, a qual, no corrente ano, está sendo ampliada. Da mesma forma, mediante parceria com entidades como o Zoológico de Brasília, são organizados mutirões para a manutenção de áreas verdes. Assim, também são constantes a participação em campanhas de vacinação e de valorização da saúde. No caso desta última em especial, existe uma cartilha sobre as principais doenças contagiosas disponível tanto para o público interno quanto ao externo.

8.2.1.2 Planejamento Estratégico

Conforme já citado no Capítulo seis, os pontos basilares do Planejamento Estratégico são os objetivos e a política do Exército. Assim, o 3º Esq C Mec também os utilizou como base de seu Planejamento Estratégico.

A missão do Esquadrão, decorrente da missão do Exército, é a seguinte (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

1. “Defender a pátria.
2. Garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem.

3. Cooperar com o desenvolvimento nacional.
4. Cooperar com a defesa civil.
5. Participar de Operações internacionais”.

Também em decorrência dos objetivos do Exército, o Esquadrão definiu a sua visão de futuro (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

“Ser líder mundial de desempenho em operações militares com meios mecanizados, atingindo até 2005 padrões referenciais internacionais em operações de combate e na garantia da lei e da ordem”.

Conhecida a missão e definida a visão de futuro, após os estudos realizados quanto à projeções de cenários, forças e fraquezas da OM, definição de identidade e diretrizes, chegou-se à determinação dos fatores críticos de sucesso. Especificamente, quanto à operacionalização dos planos de ação para a gestão de 1999, os fatores e seus indicadores de desempenho são os seguintes (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

Fatores Críticos de Sucesso do 3º Esq C Mec em 1999

1. APRESTAMENTO → Reunir 80% do pessoal no aquartelamento em cinco horas. Entrar em Situação de Ordem de Marcha em cento e vinte minutos.
2. DESEMPENHO INDIVIDUAL OPERACIONAL → Obter grau de desempenho individual acima de oito com 80% do efetivo da área operacional.
3. ADESTRAMENTO → Obter grau de desempenho de agrupamento tático acima de oito em 80% dos objetivos avançados avaliados.
4. PÚBLICO EXTERNO → Atingir um índice de satisfação geral do público externo superior a 95% do universo consultado.
5. USUÁRIO INTERNO → Atingir um índice de satisfação geral do usuário interno superior a 70%.
6. 5S → Atingir a faixa verde (muito bom) em 70% das dependências ou áreas do Esquadrão.

7. ALIMENTAÇÃO → Atingir o grau de satisfação muito bom (faixa verde) com 70% do efetivo alimentado.
8. CONCESSIONÁRIAS → Reduzir os gastos com concessionárias em 15% se comparados com a média do ano anterior.
9. MATERIAL DE CAMPANHA → Atingir a faixa verde (muito bom) em 80% dos itens do material de campanha (viaturas, armamentos, equipamentos).

8.2.1.3 Foco no cliente

O público externo do Esquadrão, os seus clientes, foi identificado pelo esquadrão e classificado de acordo com a natureza dos serviços desejados. Da mesma forma, os meios de comunicação utilizados com este público também o foram.

Os grupos do público externo são (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

1. “Escalão superior.
2. Visitantes ou estagiários, isolados ou em grupo, com interesse de visitação ou aprendizado, regionais, de outras regiões do país ou do exterior.
3. Familiares ou dependentes de militares com intuito de fazer uso dos serviços do FUSEX (Fundo de Saúde do Exército), na Seção de Saúde.
4. Pessoas ou grupos com intuito de tratarem de assuntos de interesse ou negócios com pessoas do público interno, aí inclusos familiares e dependentes dos mesmos.
5. Reservistas, isolados ou em grupos, com intuito de obterem documentos ou informações relativas ao período em que prestou o serviço ativo.
6. Pessoas ou grupos, civis ou militares, físicas ou representantes de pessoas jurídicas, com o intuito de tratarem de negócios com o Esquadrão, aí inclusos potenciais fornecedores ou parceiros.
7. Pessoas ou grupos civis interessados em obter informações para o ingresso nas Forças Armadas”.

Já os meios de comunicação são os seguintes:

- “documentação oficial, transmitida por qualquer meio;
- documentação informal em papel;
- presença pessoal;
- telefone; e
- Internet (informal)”.

Alguns instrumentos são utilizados para que o Esquadrão levante as necessidades de seus clientes. Estes são os questionários Alfa e Beta, o sistema de medição de satisfação, sistema de consultas, sugestões e reclamações manual (sistema alfa) e sistema de consultas, sugestões e reclamações eletrônicas (sistema beta).

O questionário Alfa é preenchido facultativamente pelo público externo enquanto espera ser atendido. Ele é composto por poucas perguntas simples e objetivas, como qual a finalidade da visita ao Esquadrão, a qual a organização o visitante pertence, seus dados pessoais e perguntas sobre a situação sócio-econômica. Entretanto, o questionário Alfa não é utilizado para os indivíduos pertencentes ao escalão superior.

O questionário Beta é bastante similar ao Alfa, com a diferença daquele estar disponibilizado na *home page* da organização, podendo ser preenchido por qualquer um que a acesse.

O sistema de medição de satisfação é um sistema de votação individual simples realizado após o atendimento. Nele o visitante simplesmente declara se está satisfeito, insatisfeito ou indiferente quanto ao atendimento recebido. Isto é feito mediante a escolha de uma ficha, disponíveis nas cores azul (satisfeito), vermelho (insatisfeito) e amarelo (indiferente).

O sistema de consultas sugestões e reclamações manual (sistema alfa) deve ser colocado próximo ao anterior, servindo como um complemento ao mesmo. Nele, o visitante especifica onde foi atendido, por quem, qual o motivo da visita e descreve sua

consulta, sugestão ou reclamação a ser feita. Ainda, para posterior contato, deixa seu telefone, endereço ou e-mail.

O sistema de consultas sugestões e reclamações eletrônicas (sistema beta) é semelhante ao sistema alfa. Todavia, é encontrado disponível na *home page* do Esquadrão para aqueles quais preferam fazer sua consulta, reclamação ou sugestão por este meio.

De posse da série de dados obtidos mediante estes instrumentos, o Esquadrão opera nos pontos de relacionamento com os clientes, avaliação do conhecimento mútuo entre a organização e o público externo, aprimora os padrões de atendimento, dentre uma série de outras medidas que visam o constante refinamento do foco da organização nos clientes.

8.2.1.4 Informação e análise

As informações no Esquadrão são basicamente divididas em três linhas: a gestão das informações da organização, das informações comparativas e a análise crítica do desempenho da organização.

Para gerir as informações da organização, a mesma dispõe de um sistema de informações organizacionais. Este, integrado ao seu planejamento estratégico, funciona de acordo com o plano de difusão da informação, atualizado anualmente.

O objetivo principal do sistema de informações organizacionais é o de dar suporte às funções de planejamento, controle e melhoria de desempenho dos diversos setores da organização, mediante o fornecimento de informações uniformes, medição de desempenho e auxílio na tomada de decisões. O sistema também operacionaliza a transmissão destas informações para todos os níveis envolvidos.

Para que o sistema de informações organizacionais cumpra o seu papel, ele está estruturado em três subsistemas: sistema de informações gerenciais, sistema de avaliação das informações e sistema de difusão das informações.

Todo este sistema visa obter informações que apoiem tomadas de decisões, levando a uma melhoria contínua. Desta forma, a seleção das informações sempre tem como foco os públicos externo e interno, os produtos dos processos críticos, os fornecedores e a qualidade intrínseca.

O desempenho da atividade fim da organização deve estar compatível ou acima dos níveis referenciais adotados. Assim, a gestão das informações comparativas tem o importante objetivo de suprir a organização com os dados necessários ao balizamento do desempenho da organização.

Os dados de vade-mecum são considerados importantes referenciais de comparação, sendo considerados os principais requisitos que devem nortear os processos da organização. Todavia, índices obtidos na própria organização ou em similares também podem compor o banco de dados de informações comparativas, de forma a auxiliar na melhoria do desempenho da organização, orientando as ações a serem tomadas.

Uma ferramenta que é utilizada para este fim é o Gráfico de Pareto. Nele, são relacionadas as metas organizacionais com os referenciais comparativos, tanto os obtidos externamente quanto internamente. Assim, com o resultado do cruzamento destes dados, pode-se visualizar se os indicadores de desempenho estão adequadamente, sobre ou subdimensionados.

De posse de todas as informações obtidas pelas duas gestões apresentadas anteriormente, é feita a análise crítica do desempenho da organização. Este, por sua vez, está bastante integrado aos processos de formulação e desdobramento de estratégias adotadas.

Em linhas gerais, os principais objetivos da análise crítica do desempenho são os seguintes (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

- “emitir uma real avaliação do desempenho global do Esquadrão;

- propor medidas para interferir no desenvolvimento de determinados processos críticos a fim de se atingirem as metas gerais;
- propor novas metas mais desafiadoras, ainda durante a gestão anual considerada;
- traduzir o valor agregado que a atuação da instituição conseguiu gerar no público externo, onde se inclui a comunidade e o escalão superior;
- assessorar a tomada de decisões, mesmo que difíceis, em todos os níveis funcionais decisórios;
- implementar aperfeiçoamentos no atendimento de requisitos do público externo, do usuário interno ou de imposições legais e ambientais; e
- implementar refinamentos e melhorias no desempenho dos principais processos críticos, especialmente os ligados ao atendimento e ao custo, ou seja, fazer melhor com menos recursos”.

8.2.1.5 Gestão de pessoas

As pessoas são o cerne de qualquer organização. Logo, a gestão de pessoas é um dos aspectos mais importantes a serem observados por qualquer administração, pois é o desempenho delas que dita o desempenho da organização.

O 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado aborda a gestão de pessoas visualizando os sistemas de trabalho, a educação, o treinamento e o bem-estar e satisfação das pessoas.

Quanto ao sistema de trabalho, ressalta-se a avaliação de desempenho dos servidores, já que o se refere à organização do trabalho e sistema de remuneração, por exemplo, é previsto pelo escalão superior, não tendo a organização ingerência sobre isso.

O Esquadrão adota os seguintes mecanismos para avaliação e reconhecimento de seus servidores: programa erro zero, sistema de manutenção de padrão, sistema de avaliação qualitativa do adestramento e sistema da avaliação de pessoal.

O programa erro zero é aplicável plenamente na área administrativa e parcialmente em alguns postos de trabalho da área operacional. Ele se destina a medir prazos (tempo de resposta) e detectar anomalias antes que o produto final (documentos externos) seja apresentado ao público externo, em vários níveis funcionais (operador, supervisor, gerente e diretor), com grau de zero a dez.

O sistema de manutenção de padrão é aplicável plenamente somente na área operacional. Destina-se a medir o desempenho individual de cada combatente na atividade fim, com grau de zero a dez.

O sistema de avaliação qualitativa do adestramento é aplicável parcialmente para a maioria dos agrupamentos táticos da área operacional. Destina-se a medir o desempenho individual do comandante, em diversos níveis hierárquicos, e coletivo das equipes de trabalho na atividade fim, através da consecução de objetivos de adestramento, com grau de zero a dez.

Já o sistema de avaliação de pessoal, somente para os militares de carreira, é regulado por instruções internas do Exército Brasileiro. Esta avaliação é anual e o seu resultado é remetido para a Diretoria de Cadastro e Avaliação, servindo como base para todos os processos seletivos e de promoção do pessoal de carreira dentro da força.

No que tange à educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas, o Esquadrão definiu três campos de atuação: educação, treinamento e segurança orgânica.

A atuação na educação é centrada na continuidade e complementaridade do desenvolvimento do conhecimento e crescimento individual do cidadão. Para tanto, além do incentivo do funcionamento do programa Telecurso 2000 em suas

instalações, o Esquadrão procede ao acompanhamento dos resultados escolares dos cabos e soldados matriculados em escolas da região, bem como tem um acordo informal com o Batalhão de Polícia do Exército de Brasília de forma a facilitar a matrícula de soldados nos cursos supletivos que funcionam naquela OM e estímulo aos oficiais e sargentos para concluírem cursos superiores ou de pós-graduação.

O campo de treinamento é abordado no Programa Geral de Instrução da OM, que abrange (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

- plano de requalificação e aperfeiçoamento → para militares ocupando novos cargos;
- plano de manutenção do padrão → buscando capacitação técnica e tática do efetivo profissional no exercício de funções na área operacional; e
- plano de adestramento básico → visando a preparação completa de todos os agrupamentos táticos até o nível subunidade.

Por fim, no campo da segurança orgânica, é adotado um Plano de Segurança Orgânica que garante o adequado funcionamento da organização enquanto aquartelada. Este plano é composto de uma série de procedimentos e normas quais, além de prevenir a ocorrência de erros e acidentes, ainda fornece dados que poderão compor um banco, o qual servirá de apoio para trabalhos futuros.

Para o bem-estar e satisfação das pessoas, o último dos três sistemas da gestão de pessoas, o Esquadrão adota as seguintes práticas, procurando estimular um ambiente favorável à saúde e à segurança (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

- “investimento constante em equipamentos adequados a cada tipo de serviço, evitando-se ao máximo improvisações;
- utilização intensa da gerência visual nos ambientes de trabalho, empregando-se códigos de cores intuitivos e/ou de convenção nacional ou mundial, avisos em pontos estratégicos etc;

- normas de utilização de equipamentos de segurança durante o trabalho, com fiscalização constante por parte de qualquer oficial ou sargento;
- prática de atividade física diária, inclusive para servidores da área administrativa;
- elaboração de exames clínicos e laboratoriais completos por ocasião do início do ano de instrução para todos os integrantes do Esquadrão; e
- realização de exames de prevenção antes da aplicação de cada teste de avaliação física”.

8.2.1.6 Gestão de processos

Os processos existentes dentro do Esquadrão são classificados em três grupos (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

- “finalísticos, que ocorrem basicamente na esfera da atividade fim;
- de apoio, que ocorrem na esfera da atividade meio; e
- relativos aos fornecedores e parceiros, que ocorrem no relacionamento com as entidades responsáveis pela maior parte dos insumos básicos dos demais processos”.

Este item abordará o tratamento dado aos processos finalísticos, pois são aqueles que concorrem diretamente para o cumprimento da missão da organização.

São três os processos finalísticos da organização, os quais compõem o macroprocesso de preparo de uma força militar: aprestamento, desempenho individual operacional e adestramento.

O aprestamento caracteriza a passagem da situação de pronto operacional para a situação de ordem de marcha, ou seja, a mobilização dos meios materiais e humanos de um elemento de combate a partir da sua condição de aquartelado e sem perspectiva de emprego para uma situação em que permanece pronto para deslocamento imediato para a região de operações.

O desempenho operacional assegura padrões de desempenho individuais por parte dos combatentes de forma a colaborar no desempenho coletivo de seus agrupamentos táticos.

O adestramento assegura padrões de desempenho coletivo por parte dos agrupamentos táticos, tais como pequenas frações, pelotões e o Esquadrão como um todo.

A implementação dos processos finalísticos no Esquadrão se dá por um conjunto de práticas internas denominada Matriz de Implementação de Processo, composto por quatro fases (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

- "prototipagem;
- detalhamento;
- registro; e
- consolidação".

A prototipagem consiste na elaboração de uma matriz de fluxograma referencial, executada por um encarregado pela implementação de processo, e a partir da qual se elaboram derivados em documentos ou mesmo materiais para avaliação, e iniciam-se os testes, com a participação de vários níveis funcionais sugerindo melhorias, até que se obtenha a adequabilidade julgada necessária para que se explore ao máximo o esforço combinado de pessoas, ambientes, recursos tecnológicos e procedimentos, dentro de requisitos colocados pelo público externo, pelos parceiros, pelos referenciais comparativos, tais como dados de vade-mecum, e por imposições legais ou ambientais.

Passada a fase inicial da prototipagem, começa o detalhamento, onde cada nível interessado "microexplode" o processo geral em fluxogramas de sub-processos, listas de tarefas ou *layouts*, e repassa para o nível imediatamente inferior, até atingir o nível de operação, quando são definidos os procedimentos operacionais padrão e listas de verificação.

A fase seguinte é denominada registro, realizada também pelo nível interessado, quando são registrados os fluxogramas, cronogramas, *layouts*, procedimentos operacionais padrão e *check lists*, de forma a assegurar a assimilação, o entendimento e a autogestão do processo, uma vez que a documentação tem seu conteúdo produzido pelo próprio pessoal potencialmente envolvido no processo.

Finalmente na consolidação, o encarregado pela implementação processo reúne a documentação, retifica ou ratifica seu conteúdo de acordo com a coerência e sinergia do processo, e também com normas internas de formatação, e submete à aprovação do Grupo de Planejamento da Qualidade Total.

Arrematando este item, cabe ressaltar que os processos são feitos de forma que contenham pontos de medição, itens de controle quantificados a cada etapa do processo, ao longo dos mesmos. Possibilitando, desta forma, que ações corretivas possam ser adotadas antes mesmo que o ciclo do processo se dê por completo.

8.2.1.7 Resultados da organização (obtidos com o PAQT)

De nada adianta todo o trabalho de implantação da GQT se não houverem resultados quantificados que comprovem sua eficácia. Assim, serão apresentados agora os principais resultados obtidos pelo 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado. Esta apresentação se dará dentro da seguinte ordem: resultados relativos à satisfação dos clientes, resultados orçamentários/financeiros, resultados relativos às pessoas, resultados relativos a fornecedores e parceiros e resultados relativos aos serviços/produtos e aos processos organizacionais.

Na tabela 8.1 (Relatório da Gestão Administrativa, 1999), visualiza-se a comparação entre o ano de 1998 e o primeiro trimestre de 1999, em termos percentuais, do nível de satisfação do público externo com o atendimento recebido no Esquadrão.

Tabela 8.1 Satisfação do público externo (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

Menção	1998	1999
Satisfeito	81,43%	96,13%
Indiferente	12,86%	2,76%
Insatisfeito	5,71%	1,0%

Logo, quanto à satisfação dos clientes, o Esquadrão vem obtendo uma melhora expressiva em seus índices, fruto da correta atuação no que é levantado pelos instrumentos apresentados no item 8.2.1.3.

Por se tratar de uma instituição pública, o Esquadrão não possui resultados advindos de receitas. Entretanto, aplica os recursos orçamentários recebidos da União. Assim, na tabela 8.2 (Relatório da Gestão Administrativa, 1999), é apresentada a economia de recursos conseguida, em relação ao ano anterior, com a redução do consumo dos serviços das concessionárias do serviço público. Cabe ressaltar que a meta estabelecida neste caso é de uma economia na ordem de 15%, bem como os dados de 1999 se referem ao primeiro trimestre.

Tabela 8.2 Redução dos gastos com concessionárias do serviço público (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

Serviço	1998	1999
Água	25,49%	17,46%
Energia Elétrica	(13,00%)	(4,15%)
Telefone	21,25%	22,97%
Total	18,14%	12,55%

A satisfação do usuário interno reflete, em última instância, o grau de bem-estar do servidor na organização. Desta forma, os dados apresentados na tabela 8.3 (Relatório da Gestão Administrativa, 1999) apresenta uma melhora contínua destes índices, de 1997 até hoje. (Os dados de 1999 referem-se ao primeiro trimestre).

Tabela 8.3 Satisfação do usuário interno (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

Menção	1997	1998	1999
Satisfeito	74%	78%	80%
Indiferente	6%	4%	8%
Insatisfeito	20%	18%	12%

Os resultados relativos a fornecedores e parceiros apresentam-se todos no mais alto nível de excelência, não tendo sido registrado nos três últimos anos nenhuma não-conformidade quanto ao local de entrega, horário da entrega, entrega de todos os itens e qualidade dos mesmos.

Finalizando a apresentação sobre os resultados da organização, serão vistos os resultados relativos aos serviços/produtos e aos processos organizacionais. Destes, dois itens foram escolhidos: níveis e tendências da atividade fim, o qual é medido, por exemplo, pelo tempo de resposta ao plano de chamada, e a consecução das metas organizacionais propostas.

O plano de chamada é acionado quando se tem a necessidade de se reunir todo o efetivo do Esquadrão no aquartelamento, isto feito em horário sem expediente. A tabela 8.4 (Relatório da Gestão Administrativa, 1999) apresenta os percentuais de comparecimento em função do tempo de resposta. (Considera-se H como a hora do acionamento do plano e os dados de 1999 referem-se ao primeiro trimestre).

Tabela 8.4 Tempo de resposta ao plano de chamada (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

Tempo de resposta	1998	1999
Ao fim de H + 1	7%	20%
Ao fim de H + 2	24%	50%
Ao fim de H + 3	48%	70%
Ao fim de H + 4	71%	85%
Ao fim de H + 5	83%	100%
Ao fim de H + 6	100%	

Já no que se refere à consecução das metas organizacionais propostas, também observa-se uma melhora de 1997 para 1998. Todavia, cabe ressaltar que o percentual de metas não atingidas em 1998 se deu por insuficiência de recursos, reflexo do corte orçamentário ocorrido em 1998. A tabela 8.5 (Relatório da Gestão Administrativa, 1999) apresenta a situação.

Tabela 8.5 Consecução das metas organizacionais (Relatório da Gestão Administrativa, 1999):

Condição	1997	1998
Atingidas	87,5%	90,0%
Não atingidas	12,5%	10,0%

8.3 Considerações Finais

Ao longo deste capítulo foi possível se observar algumas das principais práticas adotadas para a implantação e funcionamento do PAQT nas unidades do Exército Brasileiro.

Os resultados finais apresentados, por si só, já se traduzem em fiel expressão da verdade no que se refere ao sucesso da aplicabilidade do PAQT. Estes resultados mostram reduções de gastos, melhorias de índices de satisfação, tanto interna quanto externa, e, principalmente, melhoria de desempenho nas atividades operacionais.

Por fim, ressalta-se a tradução do apregoado nos manuais que regem o PAQT para a prática da OM, sendo evidenciado o trabalho dos integrantes do 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, em todos os itens apresentados, dentro da filosofia dos princípios da Qualidade, especialmente da melhoria contínua e redução dos erros.

9 CONCLUSÃO

9.1 Considerações Finais

Ao longo deste trabalho, foram apresentados os principais passos do PAQT (Programa de Administração pela Qualidade Total) utilizado pelo Exército Brasileiro com o objetivo de modernizar a administração de suas unidades. À medida que os passos foram sendo apresentados, algumas críticas e sugestões foram feitas, as quais, em conjunto com a própria apresentação em si, atingiram os objetivos propostos no início do trabalho.

Cabem, agora ao final, duas considerações finais, acerca do PAQT como um todo. A primeira sobre os manuais básicos que o regem e a Segunda sobre a própria estrutura em si do programa.

Segundo opiniões colhidas junto a diversos militares de unidades nas quais o PAQT ainda não se encontra em fase de implantação, os manuais, apesar do primor técnico com o qual foram escritos, apresentam-se como de difícil compreensão. Isto porque a maioria dos militares ainda não estão ambientados com o linguajar e os conceitos da Qualidade. Desta feita, de forma a ambientar o Exército como um todo nesta filosofia, uma solução aplicável seria a implantação da disciplina Qualidade nos currículos das escolas de formação e aperfeiçoamento da Força, de tal forma que os militares formados passariam tanto a melhor compreender os manuais quanto teriam condições de se tornarem multiplicadores da disciplina. Ou ainda, novos manuais que atentassem para esses aspectos poderiam ser elaborados.

Já quanto à estrutura do PAQT, o que foi observado é que os diversos passos apresentam-se como sendo praticamente estanques. Apesar da reconhecida

alavancagem que, por exemplo, o Programa "5S" proporciona à Gestão pela Qualidade Total, verifica-se a falta de uma melhor articulação entre os diversos passos. Como outro exemplo, a implantação do Programa "5S" e da Gestão pela Qualidade Total (GQT) poderiam ser um passo só, sendo a implantação do Programa "5S" integrada ao da GQT. Outras idéias ainda seriam merecedoras de estudo, como o próprio sistema de avaliação do sistema, por exemplo.

As críticas e sugestões apresentadas ao longo do trabalho não tem, de forma alguma, caráter demeritório. Eles vêm calcados na mentalidade que qualquer crítica ou sugestão tem caráter de auxiliar no aperfeiçoamento contínuo da organização. Isto tanto que o próprio Estado Maior do Exército se mostra favorável a receber estas sugestões, além do que o sucesso dos resultados da implantação do PAQT fala por si.

9.2 Conclusão

Pode-se afirmar que o PAQT vem obtendo grande sucesso no que diz respeito à seus objetivos. As Organizações Militares do Exército Brasileiro vêm conhecendo novas dimensões da administração, o que vem permitindo uma melhoria contínua, não só nos processos administrativos, mas também nos resultados obtidos.

Em linhas gerais, este sucesso pode ser atestado pelas unidades que foram agraciadas com o Prêmio Qualidade do Governo Federal, as quais tiveram seus modelos calcados no PAQT.

Os resultados apresentados no capítulo oito, a respeito da implantação no 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, os quais, em termos quantitativos, comprovam o sucesso alcançado pelo programa.

Ao longo da apresentação do PAQT, das críticas e sugestões, ficam as contribuições à doutrina e àqueles interessados tanto na aplicação da Qualidade no Serviço Público quanto da própria disciplina da Qualidade.

9.3 Sugestões para Futuros Trabalhos

Como trabalhos futuros, dentro desta área, são sugeridos dois: Uma nova proposta para os manuais utilizados no PAQT ou uma reformulação do próprio PAQT.

A primeira sugestão refere-se à dificuldade para os não habituados com a linguagem técnica da Qualidade em compreender plenamente os referidos manuais, conforme citado anteriormente.

Por fim, a segunda sugestão refere-se a uma reformulação que tornasse mais coesos os distintos passos, contribuindo para a otimização da implantação do programa em todos os aspectos.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. Transformação da Atitude Estratégica. In: ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. (Org.) Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1981. 271 p.
- 2 ARCHER, Earnest R. O Mito da Motivação. In: CODA, Roberto, BERGAMINI, Cecília W. (Org.) Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 342 p.
- 3 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE NORMAS TÉCNICAS, Rio de Janeiro. Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade – Terminologia NBR ISO 8402. Rio de Janeiro: 1994, 12 p.
- 4 _____. Sistemas da Qualidade. Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados NBR ISO 9001. Rio de Janeiro: 1994, 16 p.
- 5 _____. Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade. Parte 1 – Auditoria NBR ISO 10.011 – 1. . Rio de Janeiro: 1994, 15 p.
- 6 BRASIL. Ministério do Exército. Vade-Mecum de Implantação do Programa “5S” em uma OM do Exército. Brasília, 1997. 38 p.
- 7 _____. Ministério do Exército. A Gestão pela Qualidade Total: Uma Poderosa Arma na Mão dos Comandantes. Brasília, 1997. 56 p.
- 8 _____. Ministério do Exército. Planejamento Estratégico Organizacional. Brasília, 1998. 42 p.

- 9 _____. Ministério do Exército. Princípios da Qualidade Total (versão experimental). Brasília, 1995. 25 p.
- 10 _____. Ministério do Exército. Avaliação da Gestão pela Qualidade Total. Brasília, 1998. 36 p.
- 11 _____. Ministério do Exército. 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado. Relatório da Gestão Administrativa. Brasília, 1999. 60 p.
- 12 _____. Decreto nº 99.675, de 07 de novembro de 1990. Institui o Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, n. 214, p. 21239, 8 nov. 1990, Seção 1.
- 13 _____. Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade. Portaria nº 1, de 28 de fevereiro de 1991. Define competências e normas de funcionamento do Comitê e do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, n. 41, p.3833, 1. mar. 91. Seção 1.
- 14 _____. Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento. Exposição de Motivos nº 171, de 26 de junho de 1990. Submete à apreciação o Termo de Referência do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, n. 114, p. 12455, 28 jun. 1990. Seção 1.
- 15 _____. Ministério do Exército. Portaria Ministerial nº 065, de 16 de fevereiro de 1994. Cria o Programa de Administração pela Qualidade Total no Ministério do Exército e dá outras providências. Boletim do Exército [Brasileiro], Brasília, n. 9, p. 46. 04 mar. 94.
- 16 _____. Ministério do Exército. Portaria nº 116 – EME, de 29 de dezembro de 1994. Aprova o Plano Estratégico de Implantação do Programa de Administração pela Qualidade Total e outros, Brasília, n. 2, p. 59. 13 jan. 95.
- 17 BROCKA, Bruce, BROCKA, M. Suzanne. Gerenciamento da Qualidade. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 427 p.

- 18 CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 5. ed. Relo Horizonte: Editora do Desenvolvimento Gerencial, 1998. 276 p.
- 19 _____. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 7. ed. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992. 229 p.
- 20 CODA, Roberto. Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. In: CODA, Roberto, BERGAMINI, Cecília W. (Org.) Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 342 p.
- 21 DOHERTY, Linda M., HOWARD, J. Daniel. *Total Quality Leadership Above and Below the Waves*. *Journal for Quality and Participation, San Diego*, v. 17, n.1, p. 17 – 22, jan./fev. 1994.
- 22 FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência. O estado da Arte para a excelência do desempenho. São Paulo, 1999. 58 p.
- 23 HESKETH, José Luiz. Diagnóstico Organizacional. Modelo e instrumentos de medição. 1. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1979. 142 p.
- 24 JURAN, J. M. Juran na Liderança pela Qualidade. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 523 p.
- 25 LOBATO, Monteiro. Apelo aos Nossos Operários. In: CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 7. ed. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992. 229 p.
- 26 MARANHÃO, Mauriti. ISSO Série 9000: Manual de Implementação. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 1994. 176 p.
- 27 MILET, Evandro Barreira. Qualidade em Serviços: princípios para a gestão contemporânea das organizações. 1. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997. 206p.
- 28 MOLLER, Claus. O Lado Humano da Qualidade. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 186 p.

- 29 MOURA, Luciano Raizer. *Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade*. 1. ed. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1997. 178 p.
- 30 OLIVEIRA, Djama Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 294 p.
- 31 OSADA, Takashi. *Housekeeping 5S*. 1. ed. São Paulo: IMAM, 1992. 212 p.
- 32 PRADO FILHO, Hildo Vieira. *O Planejamento Estratégico Organizacional. Proposta de utilização no âmbito das Organizações Militares do Exército Brasileiro. Monografia apresentada à Escola de Comando e Estado Maior do Exército para a conclusão do Curso de Altos Estudos Estratégicos*. Rio de Janeiro: ECEME, 1998. 38 p.
- 33 REBELO, Antônio Raimundo Coutinho. *Auditorias da Qualidade*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994. 170 p.
- 34 SILVA NÉTO, Paulo Bolívar da. *A Implantação da Filosofia da Administração pela Qualidade Total no Exército Brasileiro. Monografia apresentada à Escola de Comando e Estado Maior do Exército para a conclusão do Curso de Altos Estudos Estratégicos*. Rio de Janeiro: ECEME, 1997. 40 p.
- 35 VALERIANO, Dalton L. *Gerência em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia*. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1998. 438 p.

ANEXO 1 - MODELO DE CARTILHA PARA O PROGRAMA 5S

(Vade-Mecum do Programa "5S", 1997)

SEIRI - SENSO DE UTILIZAÇÃO

Significa separar os itens e materiais necessários dos desnecessários de cada setor de trabalho (seção, bateria, etc.), isto é, manter no local apenas aquilo que o efetivo usuário realmente precisa e usa. Saber selecionar é, antes de mais nada, saber separar o que presta do que não presta. Este é o ponto inicial do "5S": saber avaliar o que é essencial e o que deve estar presente em cada seção, bateria, etc. Utilizar o critério de freqüência de uso.



- Se é utilizado toda hora
- Se é utilizado todo dia
- Se é utilizado toda semana
- Se é utilizado de vez em quando
- Se não é utilizado

BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS PELA SELEÇÃO

- Utilização mais racional do espaço.
- Eliminação do excesso de ferramentas, armários, estantes, documentos de validade limitada, etc.
- Eliminação do tempo de procura de documentos e materiais.
- Facilidade de controle de carga.

Existem itens que não são absolutamente necessários, mas que não podem ser simplesmente jogados fora. Se não servem ao setor ou à organização, podem ser objetos de permuta com outras organizações que deles necessitem. A criatividade dos indivíduos pode, também, encontrar novos usos para eles.

Não se pode esquecer que alguns itens apresentam características que interessam ao histórico da organização. Esses devem ser remanejados para o setor que cuida da preservação da *memória*.

TRATAMENTO DOS RECURSOS

Ter sempre em mente que os recursos poderão ter utilidade e que apresentam valor, por isso, deve-se analisar, cuidadosamente, se aquilo que é considerado como desnecessário, pode ser útil para outro setor.

Não guardar itens “temporariamente” com a idéia de que eles serão úteis algum dia. Essa visão está presente na maioria das organizações. Criam-se, assim, “almoxarifados informais” que acabam tomando o espaço e consumindo recurso para a conservação, escassos e imprescindíveis para os itens necessários. Esses estoques acabam servindo, também, para a substituição irregular de perdas e isenção de responsabilidades.

Para identificar aquilo que não é necessário, deve-se examinar os locais onde, normalmente, as coisas desnecessárias se acumulam:

- Estantes e armários
- Cantos e corredores
- Ao lado de colunas e sob as escadas
- Paredes e quadros de avisos
- Partes externas

Verificar os estoques de material de consumo. Esse tipo de material vai se acumulando nos setores, normalmente por causa de pedidos periódicos, padronizados, que deixam de levar em conta o uso real. Esse tipo de material deve ser recolhido ao almoxarifado para ser redistribuído, dentro do critério de utilização e não o de dotação estabelecida sem critérios baseados em dados. Um controle estatístico

poderá estabelecer meios de previsão das necessidades dos diferentes setores, racionalizando o seu fornecimento e as aquisições, permitindo, ainda, o estabelecimento de dotações mais próximas das necessidades do uso.

CUIDADOS NA EXECUÇÃO

É necessário que os indivíduos adotem atitude de firmeza para contornar a tendência natural de apego a objetos desnecessários e, uma vez tomada a decisão de se descartar, mantê-la.

A seleção é um processo contínuo. Deve-se avaliar os resultados e envidar esforços de aperfeiçoamento, sempre. Para tal, realizar inspeções sistemáticas e avaliar os efeitos sobre o desempenho do setor. Verificar os progressos feitos e estabelecer novas orientações.

Ter sempre em mente que somente por meio da educação constante se conseguirá a mudança de atitudes necessária para aperfeiçoar o ambiente.

DICAS IMPORTANTES

- O material desnecessário deve aguardar sua descarga ou remanejamento em áreas separadas, por exemplo, envolvidos com faixa vermelha, para que outras baterias ou seções possam avaliar sua possível utilidade. Todo material descartado deve ser qualificado, a fim de avaliar os benefícios do Programa.
- Lembrar que a seleção é um processo contínuo.
- É interessante, inicialmente, realizar o processo em pequena escala, para demonstrar a sua execução e mostrar seus benefícios.

SEITON - SENSO DE ORDENAÇÃO

Significa determinar o local para se achar com facilidade algum documento,



material ou equipamento necessário. Ordenar é a consequência natural de arrumar aquilo que se utiliza: é preciso organizar, ordenar o que é útil.

COMO UTILIZAR ITENS E MATERIAIS CORRETAMENTE

IDENTIFICANDO

- Se é usado toda hora, colocar ao alcance da mão.
- Se é usado todo dia, colocar na Seção.
- Se é usado toda semana, colocar no depósito da Seção ou reserva da Bateria.
- Se é usado uma vez por mês, colocar no arquivo adequado.
- Se é usado de acordo com Planos da OM, colocar no local determinado pelos Planos.

NA ORDENAÇÃO NÃO ESQUECER

- Fazer uso das nomenclaturas específicas utilizadas nas fichas de inclusão em carga referente a cada material, visando guardar objetos diferentes em locais diferentes.
- A maneira como um determinado objeto ou documento é guardado ou estocado também é muito importante, e é feita seguindo regras que facilitem a localização, o manuseio, o reabastecimento e a reposição do material a seu local de origem.
- Uma referência é utilizar o conceito de que o primeiro a entrar é o primeiro a sair. Para facilitar, guardar sempre da maneira mais simples e padronizada possível.

BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS PELA ORDENAÇÃO

- Rapidez e facilidade na busca de documentos ou objetos.

- Controle sobre o equipamento individual dos militares.
- Uniformidade de procedimentos em todas as baterias e seções.

DICAS IMPORTANTES

- Uma boa dica para não haver erros na ordenação é utilizar o conceito “*um é o melhor*”, ou seja, ter somente uma ferramenta, uma máquina, uma arma, um arquivo, um original de documento, uma cópia de documento, um dia de providências e uma hora determinada para reuniões.
- Seguir, sempre, as regras, procedimentos e normas.

SEISO - SENSO DE LIMPEZA

O sentido de SEISO é fazer uma limpeza. Mas limpeza, aqui, não significa apenas



retirar a sujeira. Significa, também, demonstrar que está limpo. Cada pessoa deve ter o compromisso de manter limpo seu local de trabalho, antes, durante e após a jornada diária.

Significa deixar tudo limpo, não varrer por varrer, espanar só por espanar, mas manter tudo em

condições operacionais.

Em sentido mais amplo, exercer o Senso de Limpeza é ter carinho com as coisas que usamos, é manter um equipamento limpo, enfim, zelar pela conservação de tudo que está sob responsabilidade.

ALGUMAS AÇÕES PARA LIMPEZA

- Identificar as causas da sujeira e da poeira.
- Remover qualquer sujeira ou poeira: piso, paredes, teto, janelas, prateleiras, portas, armários, armamento e viaturas usadas nas atividades diárias.

- Ao limpar, observar locais escondidos.
- Estabelecer diariamente seu próprio horário de limpeza (quem limpa o que, onde e quando).
 - Incentivar a manterem o ambiente limpo.
 - Certificar da existência de cestos de lixo dos tipos adequados e em n.º suficiente.
- Procurar produzir sem gerar lixo.
- Disciplinar-se a colocar o “lixo” no lixo.
 - Se encontrar qualquer irregularidade, falta de asseio, desordem ou condições inseguras, identificar a origem das causas e estabelecer as ações necessárias para prevenir a reincidência de erros.
 - E, principalmente, cuidar da própria aparência física e das condições psicológicas. Limpar a alma dos maus pensamentos e das pequenas invejas.

BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS PELA LIMPEZA

- Ambiente mais agradável e sadio.
- Prevenção de acidentes.
- Melhoria e preservação dos equipamentos, armamento e materiais, proporcionando-lhes maior vida útil.
- Diminuição do desperdício.
- Diminuição da poluição.
- Satisfação das pessoas em trabalhar em um ambiente limpo.
- Melhoria da imagem interna e externa da Unidade.

DICAS IMPORTANTES

- **Mais importante que limpar é não sujar.**

- Chegando ao local de trabalho verifique o ambiente. Após algumas horas, faça nova verificação. Constatando o acúmulo de sujeira e desorganização, procure limpar e arrumar, observando os resultados produzidos.
- Após a utilização do material, inspecionar e verificar se está em perfeitas condições de uso.
- Fazer a limpeza macro, depois a local e finalmente a micro (no material específico).

SEIKETSU - SENSO DE ASSEIO (*BEM - ESTAR*)

Este senso refere-se à preocupação com a saúde nos níveis físico, mental e emocional. Além de exercer e manter os três primeiros sentidos como forma de melhorar continuamente o ambiente físico e trabalho, devemos ter plena consciência dos aspectos que afetam nossa saúde e agir sobre eles.

Praticar o Senso de Asseio (*Bem-estar*) é estar atento ao bem-estar próprio e coletivo, com preocupação em manter um bom clima organizacional e zelo pela qualidade das relações de trabalho, importantes fatores de adoecimento quando não cuidados. Podemos verificar se este senso está presente, checando a qualidade das relações pessoais, das condições de higiene do local de trabalho e das áreas comuns. Se essas condições vão bem, é sinal de que os “5S” estão se tornando prática comum, compartilhada por todos na Unidade.



ALGUMAS AÇÕES PARA O BEM -ESTAR

- Busque a padronização das melhorias, cuidando para que os estágios da *utilização, ordenação e limpeza*, já alcançados, não retrocedam.
- Mantenha as condições do ambiente físico, propícias à saúde, inclusive promovendo debates sobre o controle da poluição tabágica (não fumantes).
- Exija qualidade na execução do Exame Periódico de Saúde.
- Zele pelas áreas comuns.
- Cumpra e melhore os procedimentos de segurança individual e coletiva.
- Busque a saúde física, mental e emocional.
- Realize avaliações periódicas das condições do ambiente de trabalho.
- Promova um bom clima de trabalho, ativando a franqueza e delicadeza nas relações interpessoais.

BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS PELO BEM -ESTAR

- Padronização das atividades.
- Prevenção de acidentes.
- Elevação dos níveis de satisfação e motivação pessoais.
- Prevenção e controle do estresse.
- Melhoria da qualidade de vida.

DICA IMPORTANTE

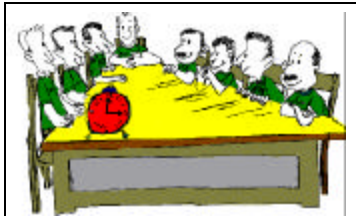
É preciso ter autodisciplina para respeitar, cumprir e manter decisões, obedecer as normas e seguir os padrões estabelecidos pelo grupo.

SHITSUKE - SENSO DE AUTODISCIPLINA

O Senso de Autodisciplina é algo de foro íntimo. Indica o momento em que as pessoas se conscientizam da necessidade de buscar o autodesenvolvimento e consolidar as melhorias alcançadas com a prática dos “S” anteriores, sem descuidar do constante aperfeiçoamento.

ALGUMAS AÇÕES PARA A AUTODISCIPLINA

- Crie procedimentos claros e possíveis de serem cumpridos. Em caso de não cumprimento, descubra a causa e atue.
- Seja claro e objetivo na comunicação.
- Cumpra os horários marcados para compromissos.



- Lembre-se de que existe dedicação e afinco quando as pessoas se comprometem com aquilo que estão fazendo, e só há comprometimento quando há participação.

- Ao atribuir uma determinada tarefa, esclareça sempre o porquê de sua execução.

BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS PELA AUTO DISCIPLINA

- Conscientização da responsabilidade em todas as tarefas, por mais simples que sejam.
- Cumprimento de regras e procedimentos estabelecidos.
 - Redução de controles.
 - Serviços dentro dos requisitos de qualidade.
 - Previsibilidade de resultados das operações.
 - Consolidação do trabalho em equipe.
 - Desenvolvimento pessoal.

BENEFÍCIOS APONTADOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA**“5S”**

- Elevação do moral da tropa.
- Aperfeiçoamento do ambiente de trabalho.
- Desenvolvimento da criatividade.
- Aperfeiçoamento da qualidade.
- Aperfeiçoamento do desempenho de cada militar.
- Redução do índice de acidentes.

ANEXO 2 - MODELO DE QUESTIONÁRIO

O Questionário que é apresentado neste anexo é apenas um modelo pelo qual as Organizações Militares poderão se guiar para a elaboração de seus próprios questionários. Este questionário deverá ser utilizado inicialmente quando da implantação da medida três do Programa "5S". As suas respostas devem ser levadas em conta tanto para guiar a implantação do programa em si quanto de todo o PAQT. Todavia, não se deve se limitar a aplicação deste questionário a apenas uma vez, mas sim, com certa regularidade, pois também serve como instrumento de medição da satisfação do usuário interno da organização, além de guiar a organização como um todo para uma melhoria geral. O questionário foi elaborado tomando-se por base Moller (1997) e Hesketh (1979).

Por fim, ao ser aplicado aos servidores da organização, os mesmos tem que estar conscientizados de que a finalidade do questionário é o de auxiliar a organização no caminho da melhoria contínua. Portanto caberá à organização, tanto passar esta mensagem quanto, após certo prazo de aplicação do questionário, dar o retorno das ações implementadas, ou em estudo, decorrentes dos resultados obtidos nos questionários.

Questionário:

Este questionário tem por finalidade levantarmos uma série de aspectos de nossa OM e do setor onde você trabalha, de forma que possamos conhecer melhor nossas qualidades e defeitos, para que possamos agir e melhorarmos sempre.

Ele é de caráter confidencial, sendo que somente os dados gerais obtidos serão informados aos setores, para que os mesmos possam agir. Desta forma, esta é a hora ideal para que você contribua com a melhoria do seu local de trabalho.

IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____ Posto/Graduação: _____

Setor em que trabalha: _____

Cargo que ocupa: _____

1. Responda aos itens abaixo, conforme sua opinião pessoal, assinalando uma das opções: CT → Concordo Totalmente; CB → Concordo Bastante; CD → Não Concordo nem Discordo; DB → Discordo Bastante; e DT → Discordo Totalmente.

AFIRMAÇÃO	CT	CB	CD	DB	DT
1. É fácil conhecer esta OM.					
2. Esta OM é bem organizada.					
3. O clima de cooperação existente na OM é grande.					
4. O número de horas diárias de trabalho é adequado.					
5. A maioria significativa dos militares desta OM gosta do seu trabalho.					
6. Esta OM tem objetivos bem definidos					
7. Em geral, o ambiente de trabalho existente na OM é bom.					
8. As condições de trabalho nesta OM são boas.					
9. As condições de trabalho nesta OM têm melhorado constantemente.					
10. A alimentação servida nesta OM é boa.					
11. A maioria dos funcionários desta OM está satisfeita com seu local de trabalho.					

2. Responda aos itens abaixo, conforme sua opinião pessoal, assinalando uma das opções: CT → Concordo Totalmente; CB → Concordo Bastante; CD → Não Concordo nem Discordo; DB → Discordo Bastante; e DT → Discordo Totalmente.

Nº	Como você avalia a seu setor nesta área?	CT	CB	CD	DB	DT
1	METAS					
	O setor tem metas.					
	As metas do setor são claras.					
	Todos conhecem as metas.					
	Elas são realistas e desafiantes.					
2	São aceitas por todos					
	DIVISÃO DE RESPONSABILIDADES					
	Todos sabem exatamente pelo que são responsáveis e o que é deles esperado.					
	Todos sabem o que pode ser feito sem perguntar					

	antes.						
	Cada pessoa entende seu papel no esquema geral das coisas.						
3	EFICÁCIA/EFICIÊNCIA/PRODUTIVIDADE						
	O Setor satisfaz às expectativas dos outros, quanto à eficácia e à produtividade.						
	As coisas sempre são feitas em tempo, com a qualidade acertada e o uso mínimo de recursos.						
	Sua porcentagem de erros é aceitável.						
4	TOMADA DE DECISÕES						
	As decisões no setor são tomadas num nível sensato.						
	As decisões são tomadas com a rapidez suficiente.						
	Elas se baseiam em informações suficientes.						
5	DELEGAÇÃO						
	Existe delegação suficiente.						
	As habilidades dos integrantes do setor são bem utilizadas.						
	O método de delegação é sensato.						
	Os integrantes estão sendo treinados para aceitar responsabilidades cada vez maiores.						
6	COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO INTERNA						
	Funcionamos como uma equipe.						
	Estamos todos puxando na mesma direção.						
	Mantemo-nos mutuamente bem informados.						
	Nossos métodos de comunicação são adequados.						
	Fazemos reuniões eficazes.						
	Contamos uns aos outros quando podemos ser contatados.						
	Mostramos respeito pelo tempo alheio.						
7	COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO EXTERNAS						
	Trabalhamos bem com outros setores.						
	O setor sabe quais são os seus "clientes".						
	O setor sabe o que os clientes esperam dele.						
	O fluxo de informações entre os setores é adequado e sensato.						
8	AMBIENTE FÍSICO						
	O tamanho é adequado.						
	O nível de ruído é adequado.						
	A iluminação é adequada.						
	A ventilação é adequada.						
	Os equipamentos são adequados.						
9	CONSCIÊNCIA DA QUALIDADE						
	Levamos a qualidade a sério.						
	Sabemos quais são os nossos fatores de						

	qualidade.					
	Existem metas claras de qualidade para todas as funções e atividades.					
	Avaliamos regularmente a adequação de nossas ações					
	Encaramos o elo seguinte na cadeia como um cliente valioso. Fazemos pleno uso de nossos recursos.					
	Verificamos a qualidade do nosso trabalho.					
	Exigimos Qualidade uns dos outros e daqueles que nos cercam.					
10	CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO					
	Estamos conscientes de todos os acontecimentos à nossa volta.					
	Todos entendem a necessidade de mudanças.					
	Somos suficientemente flexíveis.					
	Estamos dispostos a nos adaptar.					
	Começamos a usar novas tecnologias. Usamos técnicas criativas.					
11	COMPROMETIMENTO					
	Fazemos o melhor que podemos.					
	Cumprimos os nossos acordos.					
	Todos trabalham para promover melhoramentos e desenvolvimento.					
	Todos estão dispostos a fazer extra, quando a situação exige. Todos sentem-se responsáveis em conjunto pelos sucessos e fracassos do setor. Todos vêem desafio em cada função ou ação.					
12	RECONHECIMENTO E RECOMPENSAS					
	As pessoas são mais elogiadas do que criticadas ou corrigidas.					
	Os bons resultados são tornados "visíveis". O desempenho de qualidade é recompensado.					
	A chefia/Comando focaliza mais de perto os pontos fortes dos integrantes do que os pontos fracos.					
	Existem grupos de integrantes que quase nunca recebem atenção e reconhecimento. Quando alguém é chamado pelo chefe/Cmt, geralmente espera ser elogiado, e não criticado.					
13	AMBIENTE PSICOLÓGICO EM GERAL					
	Nós nos divertimos trabalhando juntos.					
	Temos prazer em vir trabalhar todos os dias.					
	Sentimo-nos seguros em nossas funções.					
	Nós nos ajudamos mutuamente. Confiamos uns nos outros.					

Nossa comunicação é aberta e honesta.					
Falamos uns com os outros, e não dos outros.					
Respeitamos as habilidades, os desejos e a individualidade dos outros.					

3. Responda aos itens abaixo, conforme sua opinião pessoal, assinalando uma das opções: Sempre → Sempre ajo assim; Quase → Quase sempre esta é a minha conduta e Raramente → É raro que eu aja assim.

AFIRMAÇÃO	Sempre	Quase	Raramente
1. Executo minhas tarefas sempre o melhor que posso.			
2. Dou 100% de mim. Estou comprometido.			
3. Faço um esforço extra quando a situação exige.			
4. Quando o chefe/Cmt não está, esforço-me da mesma forma de quando ele está.			
5. Quando faço um trabalho – grande ou pequeno – eu mesmo o verifico, para garantir que ele foi feito adequadamente.			
6. Ajudo meus colegas, inclusive aqueles de outros departamentos.			
7. Sinto-me responsável pelos erros que minha OM comete e ajudo a corrigi-los, mesmo que não tenha sido eu quem os cometeu.			
8. Tomo a iniciativa para evitar perdas de tempo. Quando acabo um trabalho, acho alguma coisa para fazer, ou procuro novas atribuições.			
9. Quando prometo fazer um trabalho e entregar um certo padrão de qualidade/quantidade numa data específica, faço tudo aquilo que posso para manter minha promessa.			
10. Sou pontual.			
11. Respeito o tempo dos outros. Se mudo meus planos, ou descubro que vou me atrasar, aviso imediatamente as pessoas.			
12. Aprendo com meus erros, corrijo-os e não os repito.			
13. Tenho orgulho do meu trabalho e fico feliz de nele colocar o meu nome.			
14. Deixo o local limpo e pronto para a próxima pessoa que irá ocupá-lo.			
15. Tento evitar o desperdício de recursos.			

